



**УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

Јасмина Огњановић

**СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ НЕМАТЕРИЈАЛНОМ
ИМОВИНОМ У ХОТЕЛСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**

Докторска дисертација

Ментор: Доц. др Марко Славковић

Крагујевац, 2019. година

ИДЕНТИФИКАЦИОНА СТРАНИЦА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I Аутор	
Име и презиме: Јасмина Огњановић	
Датум и место рођења: 11. новембар 1987. г.; Трстеник	
Садашње запослење: Асистент на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу	
II Докторска дисертација	
Наслов: Стратегијско управљање нематеријалном имовином у хотелским предузећима	
Број страница: 282 + XI	
Број слика: 28; Број табела: 41	
Број библиографских података: 453	
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу	
Научна област (УДК): 005:640.4(043.3) Пословна економија	
Ментор: Доц. др Марко Славковић	
III Оцена и одбрана	
Датум пријаве теме: 12.06.2018. године	
Број одлуке и датум прихватања теме докторске дисертације: IV-02-893/8 од 19.11.2018.	
Комисија за оцену научне заснованости теме и испуњености услова кандидата:	
<ol style="list-style-type: none">1. Др Срђан Шапић, ванредни професор, Економски факултет, Универзитет у Крагујевцу, ужа научна област <i>Менаџмент и пословна економија</i>2. Др Бојан Крстић, редовни професор, Економски факултет, Универзитет у Нишу, ужа научна област <i>Пословно управљање</i>3. Др Марија Мандарић, ванредни професор, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Универзитет у Крагујевцу, ужа научна област <i>Пословна економија и управљање</i>	
Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације:	
Датум одбране дисертације:	

СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ НЕМАТЕРИЈАЛНОМ ИМОВИНОМ У ХОТЕЛСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Апстракт

Нематеријална имовина представља кључни ресурс остваривања жељених пословних резултата у хотелским предузећима. Део нематеријалне имовине не приказује се у активи биланса стања и чини њену невидљиву компоненту. Невидљиву нематеријалну имовину чине интелектуална имовина и бренд послодавца. Интелектуална имовина обухвата имовину садржану у људима, структурну имовину и релациону имовину док бренд послодавца обухвата шансе за развој запослених, препознатљивост хотела, диверсификованост радне снаге, нефинансијске компензације и користи, баланс између живота и посла запослених и корпоративну друштвену одговорност. Значајну компоненту интелектуалне имовине чини имовина садржана у људима, односно запослени са својим знањем, искуством и вештинама. Квалитет хотелских услуга добрим делом се заснива на примени знања запослених уз подршку одговарајуће организационе инфраструктуре односно структурне имовине. Употребом имовине садржане у људима и структурне имовине креира се релациона имовина. Компаније које своје пословање заснивају на јачању имовине садржане у људима имају потенцијала да остваре жељене пословне резултате. Како конкурентску предност стварају јединствени ресурси, у које спада и имовина садржана у људима, борба за талентоване кадрове на тржишту радне снаге међу компанијама постаје све интензивнија. У те сврхе развијен је концепт познат као брендирање послодавца који представља алат за привлачење и задржавање талената у компаније. Ефекти управљања људским ресурсима, а тиме и интелектуалном имовином, у хотелским компанијама као и примена стратегије брендирања послодавца омогућавају вишеструке користи које произилазе из међузависности наведених компоненти нематеријалне имовине. Као имовина која чини и до 2/3 активе услужних и хотелских компанија, нематеријална имовина остварује утицај и на резултате пословања. Сходно реченом, основни циљ истраживања јесте да се докаже да је у хотелским предузећима неопходно стратегијски управљати нематеријалном имовином путем изградње бренда послодавца и управљања интелектуалном имовином како би се креирала вредност и увећао пословни резултат ових предузећа. Прикупљени емпиријски подаци обрађени су применом одговарајућих статистичких метода. Резултати емпиријског истраживања указују на јаку, позитивну и статистички значајну везу између димензија бренда послодавца и компоненти интелектуалне имовине. Тестирањем постављених истраживачких хипотеза доказан је статистички значајан утицај бренда послодавца и интелектуалне имовине на резултате пословања посматраних хотела у Републици Србији.

Кључне речи: нематеријална имовина, бренд послодавца, интелектуална имовина, хотелска предузећа, људски ресурси

STRATEGIC MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS IN HOTEL COMPANIES

Abstract

Intangible assets represent a key resource for achieving desired business results in hotel companies. A part of intangible assets is not stated in balance sheet representing thus its invisible component. Invisible intangible assets are comprised of intellectual capital and employer brand. Intellectual capital includes human capital, structural capital and relational capital, while employer brand includes the opportunities for employee development, hotel recognition, workforce diversity, non-financial compensation and benefits, employees' work-life balance and corporate social responsibility. A significant component of intellectual capital is human capital, i.e. employees with their knowledge, experience and skills. The quality of hotel services is based on the application of employee knowledge with the support of appropriate organisational infrastructure, i.e. structural capital. The use of human capital and structural capital create relational capital. Companies which base their business on strengthening human capital have the potential to achieve desired business results. As competitive advantage is created by unique resources, including human capital, the battle among companies for talented workforce in the labour market is becoming more intense. For this purpose, the concept of employer branding has been developed as a tool for attracting and retaining talents in companies. The effects of managing human resources, and consequently intellectual capital, in hotel companies as well as the implementation of the employer brand strategy provide multiple benefits which occur as a result of the interdependence of the aforementioned intangible asset components. With the portion of up to 2/3 of service and hotel companies total assets, intangible assets also have an impact on business results. Thus, the primary goal of the research carried out is to prove that it is essential for hotel companies to manage intangible assets in a strategic way through building employer brand and managing intellectual capital in order to create value and maximise their business results. The collected empirical data were processed by use of relevant statistical methods. The results of the empirical research indicate a strong positive statistically significant correlation between the dimensions of employer brand and intellectual capital components. The research hypotheses testing revealed a statistically significant influence of the employer brand and intellectual capital on business results of the observed hotels in the Republic of Serbia.

Key words: intangible assets, employer brand, intellectual capital, hotel companies, human resources

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
-----------	---

ГДЕО

САВРЕМЕНИ КОНТЕКСТ УПРАВЉАЊА ХОТЕЛСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

1. Развој услужног сектора и компанија услужног сектора	10
1.1. Карактеристике и врсте компанија услужног сектора.....	10
1.1.1. Кључне карактеристике услуга компанија услужног сектора.....	14
1.1.2. Значај брендирања услуга компанија услужног сектора за њихову конкурентност.....	19
1.2. Значај и улога услужног сектора за привредни развој.....	21
1.3. Савремене тенденције у хотелијерству.....	23
2. Детерминанте раста и развоја хотелског предузећа.....	26
2.1. Карактеристике хотелског предузећа.....	26
2.1.1. Организациони дизајн хотелског предузећа.....	29
2.2. Материјална имовина као детерминанта развоја хотелских предузећа.....	36
2.3. Нематеријална имовина као детерминанта развоја хотелског предузећа.....	37
2.3.1. Концепт видљиве нематеријалне имовине хотелског предузећа.....	40
2.3.2. Невидљива нематеријална имовина хотелског предузећа.....	46
2.3.2.1. Интелектуална имовина.....	46
2.3.2.1.1. Имовина садржана у људима хотелског предузећа.....	49
2.3.2.1.2. Структурна нематеријална имовина хотелског предузећа.....	52
2.3.2.1.3. Релациона нематеријална имовина хотелског предузећа.....	54
2.3.2.2. Бренд послодавца као сегмент невидљиве нематеријалне имовине хотелског предузећа.....	56
2.3.2.2.1. Особине бренда послодавца.....	61
2.3.2.2.2. Интердисциплинарност концепта бренда послодавца.....	69
2.3.2.2.3. Међузависност бренда послодавца и корпоративног бренда.....	70
2.4. Фактори успеха хотелског предузећа.....	74
2.5. Концепт пословних перформанси хотелског предузећа.....	76
2.6. Нематеријална имовина и пословне перформансе хотелског предузећа.....	80
3. Стратегијско управљање хотелским предузећима.....	82
3.1. Стратегијска анализа као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима.....	83
3.1.1. Екстерна стратегијска анализа - Анализа хотелске индустрије/гране и конкуренције хотелског предузећа.....	83

3.1.2. Интерна стратегијска анализа – анализа ресурса и способности хотелског предузећа.....	85
3.2. Стратегијско позиционирање.....	86
3.3. Стратегијски избор као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима.....	87
3.3.1. Стратегије раста хотелског предузећа.....	87
3.3.1.1. Стратегије интерног раста хотелског предузећа.....	88
3.3.1.2. Стратегије екстерног раста хотелског предузећа.....	89
3.3.2. Стратегије стабилности хотелског предузећа.....	91
3.3.3. Стратегије у кризним условима за хотелска предузећа.....	92
3.4. Имплементација стратегије као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима.....	93
3.5. Евалуација стратегије као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима.....	95
4. Развој хотелијерства у Републици Србији.....	98
5. Анализа стања и степена употребе нематеријалне имовине хотелских предузећа у Републици Србији.....	101

II ДЕО

СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ БРЕНДОМ ПОСЛОДАВЦА КАО ДЕЛОМ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ ХОТЕЛСКОГ ПРЕДУЗЕЋА

1. Значај брэнда послодавца.....	106
1.1. Значај изграђеног брэнда послодавца за компанију.....	107
1.2. Значај изграђеног брэнда послодавца за запослене.....	111
2. Димензије брэнда послодавца.....	115
2.1. Вредносне димензије брэнда послодавца.....	117
2.2. Инструментално-симболички оквир брэнда послодавца.....	120
3. Брэнд послодавца као фактор конкурентности хотелског предузећа на тржишту радне снаге.....	121
3.1. Фактори конкурентности послодавца на тржишту радне снаге.....	123
3.2. Утицај брэнда послодавца на привлачење талентованих појединаца.....	126
3.3. Утицај брэнда послодавца на намеру запослених да остану у предузећу.....	129
4. Стратегија брэндирања послодавца у функцији увећања вредности брэнда послодавца.....	133
4.1. Формулисање стратегије брэндирања послодавца	133
4.2. Имплементација стратегије брэндирања послодавца.....	138
4.3. Евалуација стратегије брэндирања послодавца.....	142
5. Утицај стратегије брэндирања послодавца на резултате пословања предузећа.....	144

6. Проблематика мерење вредности бренда послодавца у функцији праћења успешности стратегије брендирања послодавца.....	146
--	-----

III ДЕО

СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНОМ ИМОВИНОМ ХОТЕЛСКИХ ПРЕДУЗЕЋА

1. Значај интелектуалне имовине за компаније.....	152
2. Методе мерења интелектуалне имовине	153
3. Интелектуална имовина у хотелској индустрији.....	158
4. Интелектуална имовина и бренд послодавца.....	161
4.1. Улога имовине садржане у људима у изградњи бренда послодавца.....	162
4.2. Улога структурне нематеријалне имовине у изградњи бренда послодавца.....	166
4.3. Улога релационе нематеријалне имовине у изградњи бренда послодавца.....	168
5. Интелектуална имовина и пословне перформансе.....	171
6. Стратегијски приступ управљању интелектуалном имовином.....	174
6.1. Стратегијско управљање имовином садржаном у људима.....	179
6.2. Стратегијско управљање структурном нематеријалном имовином.....	182
6.3. Стратегијско управљање релационом нематеријалном имовином.....	184
7. Стратегијско управљање видљивом нематеријалном имовином.....	186

IV ДЕО

ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА БРЕНДА ПОСЛОДАВЦА И ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ ИМОВИНЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ХОТЕЛА У СРБИЈИ

1. Преглед истраживања.....	193
2. Дефинисање хипотеза и модела.....	194
2.1. Предмет и циљ истраживања.....	196
2.2. Формулисање хипотеза.....	197
2.3. Истраживачки модел.....	200
3. Методологија истраживања.....	205
3.1. Опис узорка и прикупљање података.....	205
3.2. Дизајн упитника.....	212
4. Резултати истраживања.....	216
4.1. Анализа поузданости.....	217
4.2. Дескриптивна статистика.....	218
4.3. Тестови нормалности расподеле.....	220
4.4. Тестирање хипотеза.....	221
4.5. Остали резултати.....	228

5. Дискусија резултата истраживања.....	231
6. Теоријски и практични допринос истраживања.....	234
7. Ограничења и препоруке за будућа истраживања.....	237
ЗАКЉУЧАК.....	239
ЛИТЕРАТУРА.....	246
ПРИЛОГ.....	276
Прилог А: Упитник намењен менаџменту хотелских предузећа	

СПИСАК СЛИКА

Слика 1: Развој светске економије.....	11
Слика 2: Карактеристика услуга.....	15
Слика 3: Тржишни концепт хотела.....	23
Слика 4: Обим хотелске и туристичке индустрије.....	27
Слика 5: Структура прихода хотела.....	34
Слика 6: Структура трошкова хотела.....	34
Слика 7: Нематеријална имовина у 21. веку	36
Слика 8: Нематеријална имовина хотелских предузећа	39
Слика 9: Компоненте нематеријалне имовине.....	46
Слика 10: Перспектива запослених: атрибути који утичу на атрактивност бренда послодавца.....	67
Слика 11: Фазе процеса стратегијског менаџмента.....	82
Слика 12: Евалуација стратегије	97
Слика 13: Структура запослености, незапослености и неактивности према нивоу највишег завршеног образовања у 2017. години (у %).....	101
Слика 14: Приказ броја хотела према категоризацији у 2014., 2016. и 2018. години у Републици Србији.....	102
Слика 15: Извештај послодавца о приоритету брендирања послодавца у оквиру функције менаџмент људских ресурса.....	114
Слика 16: Значај вредносних предлога брендирања послодавца.....	119
Слика 17: Фактори који утичу на конкуренцију на тржишту рада.....	125
Слика 18: Процес брендирања послодавца: карактеристике и стратегијска питања...	135
Слика 19: Седам вредносних претпоставки.....	148
Слика 20: Стратегијски модел управљања интелектуалном имовином као „скривеном“ имовином која није приказана у билансу стања компаније.....	178
Слика 21: Истраживачки модел са хипотезама.....	200
Слика 22: Структура узорка према категорији објекта.....	207
Слика 23: Структура узорка према врсти хотела.....	208
Слика 24: Структура узорка према броју запослених.....	209
Слика 25: Структура узорка према власничкој структури.....	209
Слика 26: Структура узорка према степену стручне спреме испитаника.....	210
Слика 27: Структура узорка према позицији испитаника у хотелу.....	211
Слика 28: Структура узорка према годинама рада испитаника у хотелској индустрији.....	211

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1: Систем рангирања хотела.....	28
Табела 2: Дефинисање интелектуалне имовине.....	47
Табела 3: Брендирање послодавца у литератури.....	57
Табела 4: Бренд послодавца у литератури.....	59
Табела 5: Мерење атрактивности компаније.....	64
Табела 6: Најатрактивније компаније у 2017. години.....	66
Табела 7: Најатрактивније компаније у 2016. години.....	66
Табела 8: Особине које воде компанију до успеха/иновативности.....	76
Табела 9: Преглед кључних монетарних перформанси хотелских предузећа.....	78
Табела 10: Десет најбољих хотела у Србији у 2017. години.....	99
Табела 11: Десет најпрофитабилнијих хотела у Србији у 2017. години.....	99
Табела 12: Годишњи промет у угоститељству у текућим ценама на нивоу Републике Србије.....	103
Табела 13: Смештајни капацитети, број ноћења и просечна дужина боравка туриста у Републици Србији у периоду од 2008. до 2017. године.....	103
Табела 14: Предности и недостаци брендирања послодавца по компаније.....	110
Табела 15: Преглед димензија бренда послодавца.....	116
Табела 16: Преглед кључних димензија и неких мерила перформанси људских ресурса предузећа релевантних за јачање њиховог бренда послодавца.....	165
Табела 17: Структура узорка према категорији објекта.....	207
Табела 18: Структура узорка према врсти анкетираних хотела.....	208
Табела 19: Структура узорка према броју запослених.....	208
Табела 20: Структура узорка према власништву хотела.....	209
Табела 21: Структура узорка према степену стручне спреме испитаника.....	210
Табела 22: Структура узорка према позицији испитаника у хотелу.....	210
Табела 23: Структура узорка према годинама рада испитаника у хотелској индустрији.....	211
Табела 24: Искази којима се оцењују димензије бренда послодавца са изворима....	213
Табела 25: Искази којима се оцењују компоненте интелектуалне имовине са изворима.....	214
Табела 26: Искази на основу којих се оцењују резултати пословања хотела са изворима.....	216
Табела 27: Вредности коефицијента Cronbach's alpha за посматране променљиве.....	217
Табела 28: Дескриптивна статистика димензија бренда послодавца.....	218
Табела 29: Дескриптивна статистика за компоненте интелектуалне имовине.....	219
Табела 30: Дескриптивна статистика пословних перформанси хотела.....	220
Табела 31: Резултати тестова нормалности.....	221
Табела 32: Корелациона матрица (појединачне променљиве).....	223
Табела 33: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата.....	224
Табела 34: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата.....	226
Табела 35: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата.....	227

Табела 36: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата.....	228
Табела 37: Корелациона матрица (појединачне променљиве).....	229
Табела 38: Корелациона матрица (појединачне променљиве).....	230
Табела 39: Разлике у вредности димензија бренда послодавца посматрано с аспекта броја запослених у хотелима.....	230
Табела 40: Разлике у вредности компонената интелектуалног капитала посматрано с аспекта категорије хотела.....	231
Табела 41: Истраживачке хипотезе – приказ резултата.....	232

УВОД

Развој услужног сектора доживео је велику експанзију у другој половини XX века што је довело до промена односа између производње и услуга у укупним привредним активностима света. Промене у глобалној економији, развој технологије и софистициранији и захтевнији купци довели су до тога да је све више присутан тренд да производна и трговинска предузећа, поред својих основних производа, купцима нуде и услуге. Овакви трендови довели су до доминације услуга у већини привредних грана. Да би одговориле овим изазовима у новој економији, познатој као економија знања, компаније своју борбу за превласт на тржишту заснивају на употреби нематеријалне имовине. Нематеријална имовина која чини и до 2/3 вредности компанија постаје основни извор стицања и одржавања конкурентске предности и диференцирања компанија у економији заснованој на знању. Нематеријална имовина у раду се посматра као видљива и невидљива нематеријална имовина. Видљива нематеријална имовина чини део нематеријалне имовине компаније који је приказан у финансијским извештајима компаније. Невидљива нематеријална имовина чини део нематеријалне имовине компаније која није приказана у билансу стања и обухвата интелектуалну имовину и бренд послодавца.

Развој економије знања утицао је и на развој услужног сектора и, у оквиру њега, на развој хотелске индустрије. Хотелијерство је услужна, радно интензивна привредна делатност која захтева обимнија улагања и дужи период повраћаја инвестираних средстава. С обзиром да запослени испоручују хотелску услугу госту и присутни су и у фази пружања услуга и у фази потрошње услуга, знање, вештине и способности запослених постају значајан ресурс хотелских компанија. Међутим, ангажовање и посвећеност запослених, од којих највећим делом зависи обављање пословних активности хотела, захтевају поседовање и употребу нематеријалних ресурса.

Реализација пословних активности у компанијама знања, поред материјалних ресурса, захтевају ангажовање јединствених, нематеријалних ресурса, као што су људски ресурси односно знање запослених, и оних ресурса који омогућавају употребу знања. Људски капитал односно имовина садржана у људима чини део интелектуалне имовине и нематеријалне имовине предузећа која постаје кључни фактор успеха и покретач стварања вредности у компанијама. С друге стране, вредност људског капитала компаније зависи, између осталог, и од изграђеног имиџа и позиције послодавца међу потенцијалним запосленима односно изграђеног бренда послодавца који такође представља део нематеријалне имовине компаније. У том смислу, перманентна потреба менаџмента компаније да своју позиционираниост јача запошљавањем и ангажовањем талената који поседују знање, води ка томе да наведени делови нематеријалне имовине, интелектуални капитал и бренд послодавца, све више

детерминишу конкурентску позицију компаније и њихове пословне резултате, па се зато нематеријална имовина сматра стратегијским алатом који покреће раст пословања компанија.

Услугне компаније све више препознају потребу за стварањем диференцираних услуга уз помоћ различитих иновативних решења која уводе талентовани запослени. Имајући у виду то да се реализација услужних активности заснива и на употреби људских ресурса, да купци постају све захтевнији а послови све комплекснији и захтевају одговарајућа креативна решења, борба за талентоване кандидате постаје све интензивнија на тржишту радне снаге. Поред тога, тражња за квалификованим, специјализованим запосленима, који својим активностима додају вредност производу/услуги, вероватно ће се повећавати због убрзаног раста нових привредних грана заснованих на знању. С друге стране, демографски и социјални фактори условили су пад понуде талентованих кандидата на тржишту радне снаге. Сходно томе, такмичење међу послодавцима у привлачењу и задржавању талентованих запослених у економији знања захтева примену одговарајуће стратегије – стратегије брендирања послодавца. Примена стратегије брендирања послодавца несумњиво постаје значајан фактор проналажења правих талената са тржишта радне снаге с обзиром да људи желе да раде код послодаваца који испуњавају дата обећања. Поседовање талената подразумева не само њихово привлачење већ и задржавање у компанији. То значи да је потребно обезбедити одговарајуће услове рада и опрему као и могућност обуке и развоја за запослене.

Менаџмент компанија све више увиђа да јачање односа између послодавца и запослених утиче на будућу профитабилност компаније. Добра сарадња између послодавца и запослених зависи, пре свега, од посматрања запослених као значајних стејкхолдера компаније, њихове посвећености послу и задовољства послом. Задовољство и мотивисаност запослених није једноставно изградити али треба имати у виду и то да креирање имица атрактивног послодавца обављају запослени и да порука која се шаље потенцијалним кандидатима зависи од задовољства и мотивисаности тренутно запослених. Овакве активности захтевају одговорно понашање од стране компанија у смислу већих улагања у људске ресурсе чиме би се обезбедио раст задовољства тренутно запослених. Дакле, концепт брендирања послодавца има за циљ диференцирање карактеристика компаније као послодавца од својих конкурената на тржишту радне снаге. У том смислу, изградња атрактивног послодавца представља моћно оружје у борби за таленте и начин да се компанија издвоји на тржишту рада.

Део невидљиве нематеријалне имовине чини и интелектуална имовина. Интелектуална имовина не само да ће обезбедити раст компаније већ ће допринети и њиховом диференцирању на тржишту роба и услуга у односу на конкуренте. Зато се може рећи да је интелектуална имовина једна од главних конкурентских алата која покреће

креирање иновација и диференцирање услуга, што условљава перманентну потребу развоја нове и увећавања вредности постојеће интелектуалне имовине. Међутим, само поседовање интелектуалне имовине није довољно за стварање вредности већ је важан и начин расподеле интелектуалних ресурса и начин на који се управља истим.

Интелектуална имовина се може дефинисати као скуп ресурса који су критични за будући успех компанија и који утичу на креирање вредности и стицање и одржавање конкурентске предности компанија. Полазиште развоја концепта интелектуалне имовине чини теорија заснована на ресурсима према којој компанија мора поседовати ресурсе и способности које су супериорнији у односу на њихове конкуренте да би развила конкурентску предност. Према овој теорији, употреба интелектуалних ресурса доводи до стварања вредности. Стицање и одржавање конкурентске предности и стварање вредности употребом интелектуалне имовине тангира и резултате пословања компанија. Поред стварања конкурентске предности и креирања вредности, значај употребе интелектуалне имовине за компаније огледа се и у томе што креира будући потенцијал зарађивања и способност иновирања, доприноси стабилности и расту компаније, бољем стратегијском позиционирању и расту задовољства и лојалности купаца.

Деловање људских ресурса не би било могуће остварити без употребе структурне имовине, која такође чини део интелектуалне имовине. Имовину садржану у људима чине компетенције и знање запослених, вештине и способности, креативност и искуство запослених. Структурна имовина је власништво компаније и обухвата скуп нематеријалних ресурса који произилазе из организационих процеса, структура и организационе културе и који остају у компанији и када запослени напусте предузеће. Ова врста имовине предузећа заправо обезбеђује организациону инфраструктуру уз помоћ које запослени примењују своје знање и способности. Релациона имовина је резултат сарадње са различитим интересним групама (пословним партнерима, купцима, добављачима) што за последицу има изграђен имиџ компаније и репутацију компаније на тржишту роба и капитала.

Компаније које послују у економији знања, изворе конкурентске предности и високих пословних резултата могу потражити и у нематеријалној имовини. Комбинованом употребом две компоненте невидљиве нематеријалне имовине компаније (интелектуална имовина и бренд послодавца) може се стећи конкурентска предност уз помоћ које се могу остварити одлични пословни резултати. Брендирање послодавца постаје све популарнија стратегија међу компанијама заснованим на знању али изградња бренда послодавца захтева поседовање интелектуалне имовине. С друге стране, управљање и увећавање вредности интелектуалне имовине зависи од стратегије брендирања послодавца, односно талентованих запослених који се привлаче у компанију управо овом стратегијом. Адекватно управљање интелектуалном имовином

и изградња бренда послодавца утицаће на ангажовање, посвећеност и задовољство запослених у хотелу што се одражава и на висину пословних резултата, оних које вреднују власници и менаџери и оних које вреднује тржиште капитала.

Посматрајући бренд послодавца и интелектуалну имовину као део невидљиве нематеријалне имовине, дефинисан је предмет истраживања у докторској дисертацији. *Предмет истраживања* јесте међусобна повезаност бренда послодавца и интелектуалне имовине и утицај ове везе на успешност пословања хотела у Србији. Предметом истраживања обухваћене су димензије бренда послодавца, компоненте интелектуалне имовине као и пословне перформансе сврстане у две категорије – организационе перформансе и тржишне перформансе.

Основни циљ истраживања у дисертацији јесте да се докаже да је у хотелским предузећима неопходно стратегијски управљати нематеријалном имовином путем изградње бренда послодавца и управљања интелектуалном имовином како би се креирала вредност и увећали пословни резултати ових предузећа. На основу дефинисаног предмета и циља истраживања, дефинисане су *истраживачке хипотезе* које се заснивају на анализи стања и степена употребе нематеријалне имовине у хотелским предузећима у Републици Србији путем испитивања утицаја бренда послодавца и интелектуалне имовине на пословне перформансе хотела. Сходно томе, основне истраживачке хипотезе гласе:

- X₁:** Између бренда послодавца и интелектуалне имовине у хотелским предузећима у Србији постоји позитивна и статистички значајна веза.
- X₂:** Димензије бренда послодавца имају статистички значајан утицај на резултате пословања хотела у Србији мерене путем пословних перформанси.
- X₃:** Постоји позитиван и статистички значајан утицај интелектуалне имовине на резултате пословања хотела у Србији мерене путем пословних перформанси.

Структура докторске дисертације, поред увода и закључка, обухвата четири целовита дела, представљена и описана на основу дефинисаног предмета и циља истраживања.

Први део докторске дисертације, под називом „*Савремени контекст управљања хотелским предузећима*“, састоји се из пет поглавља. Прво поглавље анализира развој услужног сектора, значај и улогу овог сектора у укупном привредном развоју, уз посебан осврт на врсте услужних компанија и кључне карактеристике услуга. Експанзија развоја услужног сектора довела је до тога да све већи број производних предузећа своје пословање оријентише на пружање услуга, уз и као додатак производима. Оптимално управљање услугама и диференцирање компанија услужног сектора захтева разматрање могућности брендирања услуга компанија услужног сектора. На основу познавања карактеристика услуга и могућности њиховог брендирања, компаније могу диференцирати своје услуге и прилагодити се изазовима

са којима се суочавају услужна предузећа. Такође, у оквиру првог поглавља разматрају се и савремене тенденције у хотелском пословању, карактеристичне за економију знања.

Кретање привредних активности од производње ка услугама у прошлом веку, истакли су и улогу хотелске индустрије у услужном сектору. У оквиру другог поглавља Детерминанте раста и развоја хотелских предузећа разматрају се карактеристике хотелских предузећа, значај поседовања материјалне и нематеријалне имовине за хотелска предузећа, кључни фактори успеха ових предузећа и значај концепта пословних перформанси у циљу развоја нематеријалне имовине хотелских предузећа. Управљање хотелским предузећима захтева познавање позиционираности и карактеристика хотелске индустрије у услужном сектору. Она је радно интензивна, привредна делатност која захтева обимнија улагања са великим утицајем сезоне на профитабилност пословања и дужим периодима повраћаја на инвестиције. Управљање хотелским предузећима захтева познавање организационог дизајна ових предузећа, кључних фактора успеха и детерминисање пословних перформанси, на основу којих ће се пратити резултати пословања хотелских предузећа. Информације о карактеристикама, организационом дизајну, кључним факторима успеха и пословних перформанси хотелских предузећа представљају предуслов успешног стратегијског управљања хотелским предузећима. У оквиру овог поглавља посебан нагласак је на значају невидљиве нематеријалне имовине за хотелска предузећа са фокусом на његове компоненте, интелектуалне имовине и бренд послодавца. Интелектуалну имовину чине интелектуални ресурси који постају кључни покретачи пословног успеха и конкурентске предности компанија у економији знања. Обухвата имовину садржану у људима, структурну имовину и релациону имовину. Бренд послодавца представља део невидљиве нематеријалне имовине хотелских компанија чији је циљ привлачење и задржавање талентованих појединаца у компаније. Изградњом бренда послодавца, компаније граде задовољавајућу структуру имовине садржане у људима, што последично доводи до раста ефикасности рада запослених и раста пословних резултата компанија.

Треће поглавље бави се стратегијским управљањем хотелским предузећима с посебним освртом на фазе процеса стратегијског управљања у хотелским предузећима: стратегијска анализа, стратегијски избор, имплементација стратегије и евалуација (контрола) стратегије. У овом поглављу посебно се наглашавају могуће стратегије које хотелско предузеће може применити сходно својој пословној ситуацији, дефинисаној на основу резултата стратегијске анализе (стратегије раста, стратегије стабилности и стратегије које се примењују у кризним ситуацијама). Такође, у оквиру првог дела рада анализиран је развој и позиционирање хотелске индустрије у Републици Србији као и степен употребе нематеријалне имовине у хотелским предузећима на основу одговарајућих показатеља и резултата истраживања аутора.

Други део докторске дисертације заснива се на истраживању улоге и значаја брэнда послодавца, као новијег концепта, који има за циљ изградњу имица пожељног послодавца на тржишту радне снаге. Зато је потребно посебно сагледати какав допринос пружа изграђени брэнд послодавца како за компанију тако и за запослене. Друго поглавље овог дела рада односи се на детерминисање димензија брэнда послодавца сходно до сада спроведеним анализама и истраживањима. У раду се наводе две, најчешће цитиране класификације димензија брэнда послодавца, на којима се заснива истраживање спроведено у раду. Утврђивањем и унапређивањем оних димензија које су најзначајније за запослене и оних који су најзначајније за потенцијалне запослене, могуће је унапредити имиц послодавца на тржишту радне снаге. У оквиру овог дела разматра се и улога брэнда послодавца као фактор конкурентности хотелских предузећа. Конкурентност хотелске компаније заснива се, између осталог, и на имовини садржаној у људима. Брэнд послодавца препознаје се као фактор који доприноси привлачењу талентованих појединаца и њихово задржавање у компаније од којих зависи и вредност имовине садржане у људима.

Привлачење и задржавање талентованих појединаца у компаније захтева дефинисање јасне стратегије брэндирања послодавца. Успешна имплементација ове стратегије зависи од успеха осталих фаза стратегијског управљања: стратегијске анализе, формулисања стратегије и евалуације стратегије. Формулисање, имплементација и евалуација стратегије брэндирања послодавца има утицај на пословне резултате компанија. Успешна имплементација ове стратегије утиче на високе пословне резултате а с друге стране, високи резултати пословања предуслов су за улагање у изградњу брэнда послодавца. Будући да се концепт брэнда послодавца везује за ефикасност и ефективност запослених, у овом делу биће приказан однос везе између брэнда послодавца и пословних перформанси предузећа. Резултати рада запослених делују на резултате пословања компанија па дефинисање одговарајућих пословних перформанси као и управљање и анализа истим може бити кључни фактор успеха пословања компанија. Један од начина управљања овим перформансама јесте и концепт брэндирања послодавца од кога зависи имовина садржана у људима а тиме и реализација планираних корпоративних циљева и пословних резултата хотелских предузећа. Такође, управљање брэндом послодавца као делом невидљиве нематеријалне имовине подразумева и посматрање проблематике мерења вредности брэнда послодавца. У том смислу представљени су одговарајући квалитативни и квантитативни модели за мерење вредности брэнда послодавца.

Трећи део докторске дисертације бави се анализом интелектуалне имовине као компоненте невидљиве нематеријалне имовине. Интелектуална имовина чини један од кључних покретача стварања вредности у компанији и главни узрок дугорочног успеха компанија заснованих на знању који нема физички и финансијски облик. Из тих

разлога прво поглавље трећег дела рада истражује значај интелектуалног капитала у компанијама. С обзиром да се ради о имовини која чини и до 2/3 вредности компаније, њена ефикасна употреба и управљање подразумева разматрање могућих метода мерења интелектуалне имовине које нуди литература. Обрачун вредности интелектуалне имовине постаје прави изазов за менаџере компанија будући да вредност појединих компоненти није лако квалитативно изразити. Проценити тачну вредност овог капитала врло је важно да би се њоме управљало на прави начин јер „само оно што можете мерити, тиме можете и управљати“. У оквиру трећег дела дисертације испитује се значај и улога интелектуалне имовине у хотелским предузећима посматране на основу значаја компоненти интелектуалне имовине у овим предузећима. Имовина садржана у људима од посебног је значаја за хотелска предузећа будући да људски ресурси са својим знањем и вештинама учествују у креирању и употреби хотелских услуга. Подршку деловању имовини садржаној у људима даје структурна имовина. Ове две компоненте учествују у изградњи имиџа и репутације хотела, брэнда, доприносе унапређивању односа са купцима и пословним партнерима, односно утичу на вредност релационе имовине хотела.

У оквиру четвртог поглавља разматра се улога интелектуалне имовине у развоју брэнда послодавца. Овај однос се посматра повезивањем компоненти интелектуалне имовине и димензија брэнда послодавца анализирајући допринос имовине садржане у људима, структурне и релационе имовине развоју брэнда послодавца. Имајући у виду значај интелектуалне имовине у услужним компанијама за конкурентност и унапређење пословних перформанси компанија, пето поглавље се бави односом између интелектуалне имовине и пословних перформанси. У овом поглављу изводи се закључак, на основу до сада спроведених истраживања, о утицају интелектуалне имовине на резултате пословања предузећа, имајући у виду значај сваке од компоненти интелектуалне имовине. Шесто поглавље разматра стратегијски приступ управљању интелектуалном имовином где се наводе елементи и фазе управљања интелектуалном имовином. Такође, ово поглавље се бави стратегијским управљањем сваке од компоненти интелектуалне имовине. На крају овог дела рада, наводи се стратегијско управљање видљивом нематеријалном имовином, имовином која је приказана у билансу стања предузећа, анализирањем компоненти које ову имовину чине.

Четврти део докторске дисертације истражује утицај брэнда послодавца и интелектуалне имовине на пословање хотела у Србији. Резултати се изводе на основу спроведеног емпиријског истраживања. Након прегледа до сада спроведених студија о утицају посматраних компоненти нематеријалне имовине на резултате пословања компанија, дефинисане су основне и изведене истраживачке хипотезе и графички представљен истраживачки модел, где су детаљно описане зависне и независне променљиве у моделу. Затим се објашњава примењена методологија истраживања у оквиру које се детаљно описује узорак и начин прикупљања података, примењени

инструмент истраживања са исказима на основу којих се посматрају променљиве. Након тога, представљају се резултати истраживања графички и табеларно, на основу којих се анализирају и тумаче постављене истраживачке хипотезе.

Тестирање постављених истраживачких хипотеза обављено је применом одговарајућих статистичких метода (корелациона анализа и вишеструка регресиона анализа). Узорак чине 94 хотела са три, четири и пет звездица који послују на територији Републике Србије. Ради лакшег приказивања посматраних веза између компоненти интелектуалне имовине, димензија брэнда послодавца и пословних перформанси хотелских предузећа, користе се одговарајуће табеларне и графичке презентације.

I ДЕО
САВРЕМЕНИ КОНТЕКСТ УПРАВЉАЊА ХОТЕЛСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

1. Развој услужног сектора и компанија услужног сектора

1.1. Карактеристике и врсте компанија услужног сектора

Услужни сектор (енгл. *service sector*) игра важну улогу у глобализацији светске економије и доприноси расту и развоју економија многих земаља, како развијених тако и оних у развоју. Главни фактори који су допринели расту значаја услужног сектора су раст међународних активности компанија, потреба за научним и техничким експертима, нови изазови и могућности који су резултат развоја информационих технологија и потреба за развојем иновација и одржавања конкурентске предности (Javalgi и сар., 2011). Место и улога услужног сектора у глобалној економији најбоље се може уочити на основу одговарајућих показатеља: удео услуга у бруто домаћем производу се у последњих 25-30 година удвостручио у већини земаља чланица OECD-а, сектор пословних услуга у Европској Унији доноси два трилиона евра прихода, 24 милиона радних места и више од 5 милиона предузећа, удео глобалног извоза услуга константно расте достигавши 21% светске трговине у 2009. години (Wirtz, Tuzovic и Ehret, 2015).

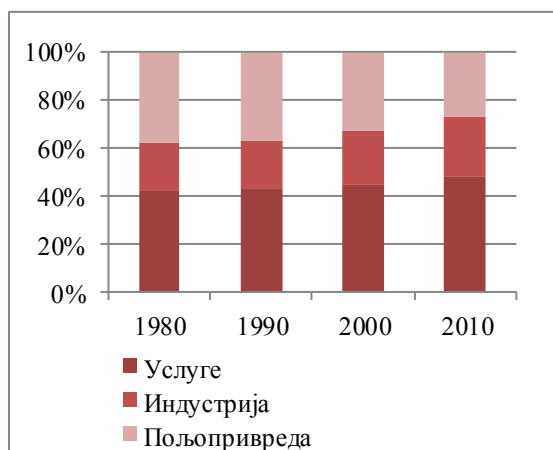
Развијене економије суочавају се са све већом доминацијом услужних привредних грана које своје пословне активности заснивају на примени знања, технологија и нематеријалне имовине (O'Connor и Du, Roos, 2015). Запослени у услужном сектору ослањају се на употребу и размену знања уз помоћ ког раде продуктивније и континуирано стварају вредност. Нај тај начин се истиче дистинктивна предност компанија услужног сектора а то је фокус на нематеријалној имовини у већини пословних активности (Tome, 2011).

Раст значаја нематеријалне имовине за услужне компаније праћен је, између осталог, и трансформацијом *индустријске економије*, коју карактерише масовна производња и тржиште продаваца, у *економију знања*, где компаније послују на отвореном глобалном тржишту купаца и где диференцијација постаје кључни фактор успеха компанија (Lev и Daum, 2004). У том смислу, Jarman и Chopra (2008) сматрају да подршка развоју и доминацији услужног у односу на производни сектор проистиче управо из теорије „економије знања“, развијене 60-тих година XX века. Економија знања (енгл. *knowledge economy*) заснива се на спознаји да развијене економије велики део свог богатства стичу креирањем, експлоатацијом и дистрибуцијом знања и информација (Roberts, 2009). Данас се све више говори о економији услуга (енгл. *service economy*), у оквиру економије знања, чиме се наглашава значај сектора услуга у већини националних економија. Већина предузећа у сектору услуга ослањају се на раднике знања који креирају вредност за клијенте (Dickson, Noveski и Hamidi, 2011). Пословне услуге (енгл. *Business services*) великим делом објашњавају глобални раст економије услуга. У том смислу, глобалне пословне услуге (услуге пословног саветовања, финансијске услуге, техничке услуге, услуге одржавања рачунара, правне услуге,

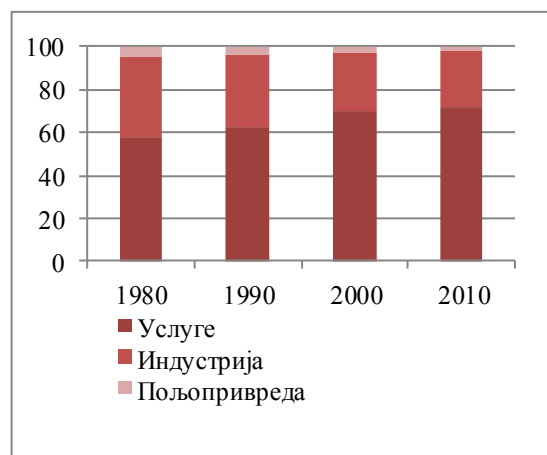
истраживање тржишта), засноване на примени информационих и комуникационих технологија, јављају се као важан покретач раста услужног сектора (Wirtz, Tuzovic и Ehret, 2015). На Слици 1 дат је упоредни преглед значаја услужног сектора у земљама са високим и земљама са ниским националним дохотком посматрано по деценијама.

Слика 1: Развој светске економије

Земље са ниским националним дохотком



Земље са високим националним дохотком



Извор (преузето и прилагођено): Wirtz, J. Tuzovic, S. и Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, 26/4, стр. 565-587. стр.566

И у једној и у другој групи земаља, услужни сектор доминира у укупним привредним активностима и расте из године у годину с тим што код земаља са високим националним дохотком учешће услужног сектора прелази 60%, што није случај код земаља са нижим националним дохотком. О значају услуга у савременој економији говоре и подаци да све већи део бруто домаћег производа националних економија произилази из сектора услуга као и предвиђања да ће до 2020. године услуге чинити 50% светске трговине (Dickson, Noveski и Hamidi, 2011). Поред тога, развој и примена савремене технологије проширује понуду услужног сектора (Ћајић, 2010). С друге стране, предвиђа се и недостатак дипломаца са вештинама и квалификацијама неопходним за пружање услуга (Dickson, Noveski и Hamidi, 2011). Имајући ово у виду, потребно је обезбедити такву понуду на тржишту радне снаге где ће потенцијални запослени бити квалификовани за рад у услужном сектору и без којих услужни сектор не може функционисати.

Трендови пословних промена у оквиру производног и услужног сектора довели су до тога да се обављање пословних активности у овим секторима комбинује применом и услужних и производних активности. Компаније могу или производити производ и пружати услуге или сматрати да је преоријентација на услуге сувише ризичан посао па одустају (Reynoso, 2010) и фокусирају се на производњу, а услуге купују. Тако услуге постају саставни део производа кроз иновативне напоре запослених

садржаних у крајњој вредности производа (OECD, 2000). Дакле, у економији знања све већи број компанија се, директно или индиректно, укључује у производњу услуга. У том смислу, Senić и Senić (2008) разликују компаније које се:

- декларишу да су услуге проширење производних добара. То је посебно уочљиво код продаје традиционалних производних добара,
- декларишу да су услуге део њиховог посла. Многе организације имају даваоца услуга унутар њиховог посла,
- декларишу да је њихов целокупан посао везан за пружање услуга.

Данас је карактеристично, чак и за производне компаније, да значајан део прихода генеришу пружањем услуга у склопу својих производних активности односно да поред својих основних производа нуде и услуге (Dickson, Noveski и Hamidi, 2011). Производни процеси значајно су обogaћени услужним активностима, укључујући и фазу након завршетка производње, што утиче на диференцирање производа компанија. Оваква ситуација захтева да развој производних делатности буде праћен одговарајућим развојем услужних делатности (Ћајић, 2010). На пример, основна делатност компанија General Electric и IBM јесте производња производа, али више од половине својих прихода генеришу пружањем услуга (OECD, 2000; Dickson, Noveski и Hamidi, 2011). Када говоримо о услугама у оквиру производних компанија, најчешће се мисли на примену услуга логистике у оквиру производних операција, пружајући услуге складиштења сировина и компоненти, транспорт између производних операција, пружање услуга монтаже производа и слично (Bask и сар., 2010). Производне компаније могу одлучити да купцима нуде постпродајне услуге и услуге одржавања њиховог производа. Могу се усмерити и на пружање техничких савета за одржавање и обнављање производа. Професионалне саветодавне услужне компаније односно консалтинг компаније су још један вид услужних компанија у који се могу преоријентисати производне компаније (Reynoso, 2010). Понуда хотелских предузећа такође садржи комбинацију услуга и производа. Аутори Sekulić и Mandarić (2013) сматрају да се специфичност хотелског производа огледа у неодвојивости и комплексности хотелске услуге и физичког производа. С друге стране, Mathieu (2001) сматра да специфичност управљања услугама и преоријентација на њихову производњу није једноставна за производне компаније. Да би се успешно имплементирала стратегија услуга у производним компанијама све функције које тангира стратегија производње услуга морају бити укључене у процес развоја услуга (Kowalkowski, 2011).

Аутор Reynoso (2010) наводи разлоге зашто пословни људи из производних компанија све више сматрају укључивање услуга важном активношћу у оквиру својих пословних активности и напора. Прво, раст услужне економије у различитим деловима света доводи до раста шанси за учешћем у домаћим и

међународним услужним активностима. Развој услужних делатности није карактеристичан само за развијене земље, већ и за земље у развоју, па се развој услужних активности у овим земљама не може игнорисати. Производне компаније из ових региона имају могућности да своје пословање прошире и на услуге, што захтева ангажовање додатне радне снаге. Друго, потреба за диференцирањем зрелих производа, као и остали фактори (притисак цена и атрактивна профитабилност коју доносе услужне активности) представљају кључне аргументе при одлуци компаније да се преоријентише од производње производа ка креирању услуга. Сходно томе, Kotabe и Murgau (2004) разликују и описују две врсте услужних активности компанија: основне услуге (енгл. *core service*) и допунске услужне активности (енгл. *supplementary service activities*). Основне услуге чине скуп основних услужних активности на основу којих компанија учествује и конкурише на тржишту. Допунске услужне активности доприносе извршавању основних услужних активности и служе за унапређење квалитета основних услуга. На сличан начин услуге посматра и Narms (2002): услуге које су врло мало или нису уопште везане за производ и услуге које су повезане са производима. Kotler и Keller (2006) и Ћаčić (2010) разликују услуге на основу следећих критеријума:

- према томе да ли се заснивају на опреми или на људском фактору,
- према процесима производње или пружања услуга,
- према томе да ли је клијент физички присутан или не,
- према томе да ли задовољавају личну или пословну потребу,
- према циљевима услужних организација и власништву.

Аутори Kotabe и Murgau (2004) групишу услужне компаније на основу њихових карактеристика у две групе: „чисте“ услужне компаније (енгл. *pure service firms*) код којих је фокус на производњи нематеријалне услуге која се нуди купцу (право, телекомуникација, консалтинг и слично) и која садржи знање неопходно за ефикасну испоруку услуга и „мешовите“ услужне компаније (енгл. *non-pure service firms*) које поред пружања услуга нуде корисницима и производе. Код ових компанија фокус је на трансакцији која укључује физички производ и пратећу услугу (ресторани, грађевинарство, малопродаја и слично). Hipp и Grupp (2005) разликују следеће врсте услужних компанија:

- услужне компаније засноване на знању (енгл. *Knowledge intensity*) које уско сарађују са универзитетима и осталим истраживачким институцијама и блиско су повезане са својим корисницима,
- услужне компаније засноване на умрежавању (енгл. *Network basis*) пружају услуге на основу информационе и комуникационе мреже и оперишу великим бројем података. Овакве врсте услужних предузећа су банке, осигуравајуће компаније и телекомуникације,

- услужне компаније засноване на интензитету обима/резултата (енгл. *Scale intensity*). Услужне компаније се класификују у зависности од степена стандардизације услуга. Ове компаније дефинишу проценат стварања стандардизованих услуга, услуге прилагођене променама и индивидуалне услуге. Само оне компаније које пружају стандардизоване услуге препознате су као оне засноване на интензитету обима/резултата,
- услужне компаније засноване на преузимању иновација (енгл. *Supplier dominance*) представљају врсту услужних предузећа која развијају нове или значајно побољшане производе и процесе уз помоћ других компанија или институција.

И док сектор услуга брзо расте, напори за побољшавањем продуктивности рада, квалитета и укупне ефикасности у пружању услуга, не прате ову стопу раста. Истраживања показују да услужни сектор заостаје по питању продуктивности иза производње и тиме инхибира економски раст. Овај феномен познат је као Баумолова болест (енгл. *Baumol's disease*) и типичан је за одређене потрошачке услуге где продуктивност можда и није најважнија сврха потрошње (Wirtz, Tuzovic и Ehret, 2015). Подизање продуктивности рада запослених у сектору услуга, чији се послови, с обзиром на њихову природу не могу аутоматизовати, представља велики изазов (Dickson, Noveski и Namidi, 2011). Овај изазов се може решити уз помоћ иновација. Иновација услуга неопходна је како би се повећала продуктивност, развијале нове услуге и побољшало искуство корисника при коришћењу услуга. Међутим, услед недостатка квалификованог кадра за решавање оваквих изазова, потребно је радити на развоју плана и програма за усавршавање професионалаца у услужном сектору (Dickson, Noveski и Namidi, 2011). Поред тога, Reynoso (2010) сматра да раст услужног сектора захтева и детаљно упознавање са тржиштем услуга. То подразумева идентификацију тренутне позиције тржишта услуга (фаза раста/зрелости/опадања), сегментацију тржишта, позиционираност компаније на тржишту услуга, детерминисање критичних фактора успеха и фактора тржишне дисторзије.

1.1. 1. Кључне карактеристике услуга компанија услужног сектора

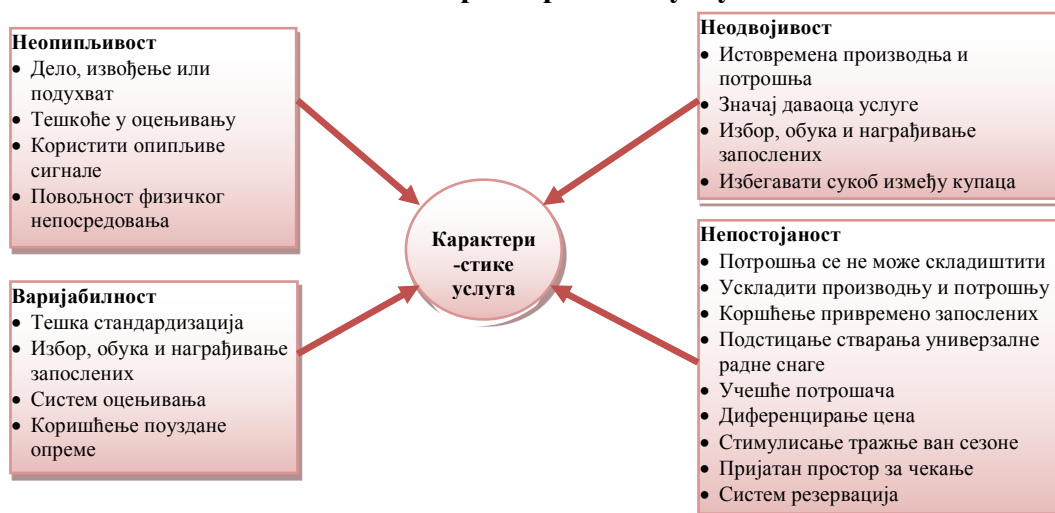
Услуге (енгл. *service*) обезбеђују додатну економску вредност за кориснике у форми рада, савета, вештина управљања, обуке, посредовања и слично (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, 2000). Demartini и Paoloni (2011) дефинишу услуге као активности које се изводе у интеракцији између произвођача и корисника услуге како би обезбедили решење за проблеме корисника. За ове ауторе, услуге представљају и примену специјализованих компетенција (знања и вештина) кроз рад, процесе и перформансе у корист другог лица, корисника услуге. Прва дефиниција наглашава услуге као активности које су предмет размене, док се у другом

случају услуге посматрају из перспективе стварања вредности. Посматрано с аспекта користи које обезбеђују својим корисницима, услуге представљају „*економске активности које креирају вредност и пружају користи за кориснике у одређено време и на одређеном месту као резултат обављања жељене промене корисника услуге*“ (Lovelock и Wright, 2002; Seniћ и Seniћ, 2008:24).

Услужни сектор има своје специфичности по којима се разликује од примарног и секундарног сектора. Разлика између производа и услуга била је тема бројних истраживања (Abernethy, Gray и Butler, 1997; Gebauer, Krempl и Fleisch, 2008; Spring и Araujo, 2009; Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala, 2010) и може се посматрати на основу *карактеристика услуга* (Zeithaml, Parasuraman и Berry, 1985; Wolak, Kalafatis и Harris, 1998; Mackay, 2001):

1. неопипљивост (енгл. *Intangibility*) – услуге су искуство за разлику од производа. Оне се не могу додирнути, пробати или опипати на исти начин као што то производи могу,
2. хетерогеност (варијабилност) (енгл. *Heterogeneity*) – у услужном сектору квалитет услуга је теже стандардизовати у односу на производ па се квалитет услуга може разликовати у истој компанији и
3. истовременост производње и потрошње (неодвојивост) (енгл. *Inseparability*) – тренутак производње и потрошње услуга се поклапа. Производи се најпре произведу и продају, а затим конзумирају,
4. немогућност складиштења (пролазност, непостојаност) (енгл. *Perishability*) – услуге се, за разлику од производа, не могу складиштити за каснију употребу.

Слика 2: Карактеристика услуга



Извор: Seniћ, R. и Seniћ, V. (2008). *Menadžment i marketing usluga*. Sopstveno izdanje, Kragujevac, стр. 28.

Наведене карактеристике не само да креирају специјалне изазове и могућности за менаџмент, већ често имају за резултат одговарајуће програме који се битно разликују од оних које срећемо код производа. Карактеристике услуга представљене су на Слици 2.

Карактеристике услуга на исти начин дефинишу и Brady и сар. (2005); Moeller (2010); Mackay (2001) и Rodie и Martin (2001). Други аутори услугама придају сличне карактеристике. Иновативност, неодвојивост производње и потрошње и екстерна доступност су кључне карактеристике услуга за Kotabe и Murray (2004) док су за Lai и сар. (2007) нематеријалност, хетерогеност и неодвојивост, главне особине услуга. Namasivayam и Denizci (2006) и Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala (2010) истичу следеће особине услуга: близак однос са добављачима и потрошачима у производњи услуга, истовремена производња и потрошња услуга, вишеструка природа креираног знања, немогућност складиштења, експлоатација информационих технологија, транспарентност и невидљивост. Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985) сматрају да услуге карактеришу неопипљивост, хетерогеност и неодвојивост. Eiglier и Langedard, (1977) и Mogelli (2009) наводе следеће карактеристике услуга, узимајући у обзир однос понуде и тражње за услугама: неопипљивост, учешће купаца у производњи услуге и успостављање комуникације између пружаоца и корисника услуга. Lovelock (1983) класификује услуге на основу четири критеријума: опипљиве акције усмерене ка људима, опипљиве акције усмерене ка производима, неопипљиве акције усмерене ка људима и неопипљиве акције усмерене ка производима.

Карактеристика услуге *неопипљивост* најбоље се може схватити ако се услуга посматра „као нешто што се може купити и продати, али се не може понети“ (Gummesson, 1987:22; Moeller, 2010:361). Bebeko (2000) сматра да неопипљивост условљава преостале три карактеристике услуга. Moeller (2010) истиче да неке раније студије о услугама нису посматрале неопипљивост као значајну карактеристику услуга. Чак су поједини аутори критиковали неопипљивост као карактеристику услуга будући да су опипљиви производи укључени у стварање услуга. Међутим, касније, како се услужни сектор развијао, неопипљивост постаје изузетно важна карактеристика услуга.

Parasuraman и сар. (1985) сматрају да одлука о избору услуга зависи од тога како потенцијални корисник доживљава особину неопипљивости. Међутим, неопипљиве услуге стварају и одређене потешкоће корисницима услуга и услужним компанијама. Многе услуге се не могу бројчано исказати, мерити, тестирати, што отежава сам избор услуга. Менаџери услед неопипљивости услуга не могу у потпуности да разумеју како корисници перципирају услугу и на који начин процењују њихов квалитет, што ствара проблем при креирању услуга (Parasuraman и сар. 1985; Ognjanović, 2016/A). С друге стране, корисник услуге не зна шта добија када купује услугу и када одлучује о избору

услуга. Такође, треба имати у виду и то да корисници услуга имају много више атрибута и перцепција, у односу на производ, које морају да процене приликом избора услуга (Brady, Bourdeau и Heskell, 2005). Senić и Senić (2008) сматрају да се услуге, због своје неопипљивости, не могу складиштити нити се могу патентирати. Такође, због своје неопипљивости, формирање цена услуга је отежано.

Може се закључити да због особине неопипљивости, процењивање услуга може изазвати потешкоће корисницима услуга приликом избора конкретне услуге и компаније. Сам избор услуге, чини се, представља сложен процес. Селекција услуга на основу изграђеног брэнда представља начин на који се могу превазићи недостаци неопипљивости услуга. Избором брэндиране услуге потрошачи могу смањити ризик избора и куповине услуга будући да су брэндиране компаније добро позициониране и својим именом гарантују квалитет услуге (Bharadwaj, Varadarajan и Fahy, 1993). Вебко (2000); Brady, Bourdeau и Heskell (2005) и Levitt (1981) доводе у везу неопипљивост, ризик и очекивање. Избор услуга, као што је већ речено, праћен је вишим нивоом ризика у односу на избор физичке робе. Могућност процене квалитета, број доступних информација и могућност оцењивања услуга је мања у случају неопипљивих услуга, што условљава виши ниво ризика. Очекивања играју значајну улогу у избору услуга јер када су очекивања реална већа је вероватноћа стварања задовољних корисника услуге. Дакле, услед неопипљивости услуга, очекивања је тешко предвидети те је и ризик виши.

Још једна особина услуга, која се надовезује на неопипљивост, јесте *хетерогеност*. Ова особина подразумева да се не могу произвести две исте јединице услуга у исто време (Rodie и Martin, 2001). Изазов за услужне компаније у погледу хетерогености огледа се у томе што конзистентност и квалитет услуге не само да варира од компаније до компаније већ и међу функцијама и запосленима у истој компанији. Дакле, хетерогеност услуга значи да квалитет услуга зависи од тога ко, када, где и како их обавља (Senić и Senić, 2008). Ова карактеристика услуга наглашава потребу за променом природе и квалитета понуде од стране произвођача услуге и мора укључити и интеракцију корисника услуга (Morelli, 2009).

Карактеристику услуга *неодвојивост* прву је увео у литературу Say (1836) објашњавајући је тиме да се производња и потрошња услуга истовремено јављају. Истовремена производња и потрошња услуга подразумева да је пружалац услуге физички присутан када се потрошња одвија (Berry, 1980; Moeller, 2010) односно, услуге се не могу одвојити од онога ко их пружа, било да се ради о људима или машинама (Senić и Senić, 2008). Дакле, ова карактеристика услуга наглашава неопходну интеракцију између корисника и пружаоца услуга (Moeller, 2010), што значи да нема „производње“ услуга за залихе па је корисник услуга по правилу физички присутан у моменту пружања услуге (Ћајић, 2010). Роба се прво производи

затим се складишти, продаје, а након тога конзумира (Moeller, 2010; Senić и Senić, 2008). Насупрот томе, услуге не следе поменути редослед, већ обрнут – оне се прво продају, а онда истовремено производе и конзумирају (Senić и Senić, 2008). Истовременост производње и потрошње услуга указује на то да услуге не постоје пре тренутка у коме су произведене и конзумиране. То значи да су производња и потрошња истовремене, симултане па се кључно питање односи на управљање тренутком када услуге настају (Morelli, 2009). Имајући у виду ову карактеристику услуге, може се закључити да на исход услуге утиче и онај који пружа услугу и онај који услугу купује (Senić и Senić, 2008).

Пролазност представља карактеристику услуга која се односи на немогућност складиштења услуга (не може се сачувати за неко будуће време), немогућност штедње или поновне продаје услуга (Ћајић, 2010). У литератури маркетинг услуга, средином 80-тих година XX века и касније, пролазни карактер услуга односно немогућност складиштења, често се повезивао са немогућношћу чувања услуга и њихово коришћење касније у будућности (Moeller, 2010). Ова карактеристика услуга указује на то да услуге нису кварљиве односно немају век трајања.

Услед немогућности усклађивања понуде и тражње за услугама, капацитети услужних компанија остају неискоришћени па је приход изгубљен у оваквим ситуацијама. Неискоришћена електрична енергија, празна места на стадиону или у авиону или хотелу, незапослена машина значи посао који је заувек изгубљен (Senić и Senić, 2008). Имајући у виду наведено, поједини аутори (Moeller, 2010) критиковали су ову карактеристику услуга јер сматрају да је услуге могуће складиштити у системима, зградама, машинама, људима – банкомати складиште готов новац, хотел складишти собе, знање је складиштено у људима и слично. Ово наводи на закључак да је све мање компанија које у својој понуди немају ни једну врсту услуга. Производне компаније шире своје пословање на услуге, али се и услужни сектор „бори“ и покушава да превазиђе неке особине услуга које могу изазвати незадовољство корисника и трошак за компанију.

Имајући у виду ове четири карактеристике услуга, компаније њиховим развијањем могу диференцирати своје услуге и прилагодити се изазовима са којима се суочавају услужна предузећа. Услужне привредне гране и предузећа се разликују према степену укључености купаца, степену ангажовања капитала у односу на рад, величине и географског распореда активности, нивоу вештина захтеваних од стране произвођача услуге, трајности услуге и разноликости конкуренције (Rodie и Martin, 2001). Имајући ово у виду, изградња диференцираних услуга базира се на усклађивању (интегрисању) карактеристика услуга и капацитета компаније са особинама услужног сектора и захтевима корисника услуга. Ове карактеристике могу бити од користи менаџменту

компанија не само када развијају нове услуге већ и када раде на унапређењу квалитета постојећих услуга.

1.1.2. Значај брендирања услуга компанија услужног сектора за њихову конкурентност

Снажан раст услужног сектора, интензивирана конкуренција између услужних предузећа, скраћивање животног циклуса услуге и могућност имитирања услуга, усмерили су пажњу истраживача и практичара на брендирање услуга (енгл. *branding services*). Иако су компаније за производњу услуга углавном мање величине, оне послују у окружењу које карактеришу динамичне промене на тржишту где је стицање и одржавање конкурентности кључна компонента успеха (Sandbacka, Nätti и Tähtinen, 2013). Посебне карактеристике оваквих компанија, као што су оскудни ресурси и потреба за диференцирањем услуга и издвајањем компаније на тржишту, могу утицати на одлуку менаџмента компаније о брендирању услуга. Dall’Olmo Riley и de Chernatony (2000) дефинишу изградњу брендираних услуга као холистички процес, који почиње односом између компаније и запосленог путем услуге која се производи и која се наставља интеракцијом између корисника и пружаоца услуге (Pinar и сар., 2016). У почетној фази брендирања услуга, примећено је да је брендирање услуга имало мање успеха у односу на брендирање производа, а разлог оваквог стања јесте недовољно знање запослених о поступку брендирања услуга (Sandbacka, Nätti и Tähtinen, 2013).

Имајући у виду карактеристике услуга, као што су неопипљивост и неодвојивост од производње и потрошње, брендирање може бити од кључног значаја за услуге. Бренд је више важан за услуге него за производе зато што потрошачи немају опипљиве атрибуте на основу којих процењују бренд. Стварање јаких брендираних услуга, с друге стране, представља праве изазове за услужне компаније као резултат комплексних интеракција између услужних компанија, њених запослених и корисника услуга (Pinar и сар., 2016). Разлози брендирања роба и услуга су слични. Kimrakorn и Tosqueg (2010) наводе да и у случају производа и у случају услуга, фокус је на изградњи и коришћењу бренд имовине у циљу изградње снажног односа између бренда и потрошача односно корисника услуге. Исти аутори додају и то да се брендирање услуга разликује од брендирања производа широке потрошње јер у многим, високо услужним гранама, као што су финансијске услуге, осигурање, хотели, авио-компаније, пружање услуга се обавља путем вишеструких интеракција између купаца и запослених или на основу самоуслугне технологије.

Више фактора утиче на брендирање услуга, укључујући перцепцију корисника о квалитету услуге, запослене који пружају услуге и квалитет односа са корисницима услуга и добављачима (Marquardt, Golicic и Davis, 2011). Имајући ово у виду, бренд се формира у троуглу вредности (енгл. *concept of the value triangle*) кога чине корисници

услуга, запослени и менаџмент (Skaalsvik и Olsen, 2014). Аутори Pinar и сар. (2016) тврде да овај концепт има централно место у разумевању улоге брендирања услуга у процесу креирања вредности компаније. Суштина концепта троугао вредности огледа се у томе да брендиране услуге имају значајну улогу у усклађивању бренд обећања и перцепције корисника, запослени имају задатак да испоручују услуге док менаџмент компаније организује производњу услуга.

Разлика између производа и бренда се може сумирати на следећи начин: „*производ је нешто што је направљено у компанији, а бренд је нешто што купује купац*“ (Ambler и Barrow, 1996). Ова разлика може се применити и у случају односа услуге и бренда. Другим речима, производ/услуга садржи функционалне користи, али купац истовремено купује економске и психолошке користи које ствара бренд (Ambler и Barrow, 1996). Брендирање услуга је од кључног значаја за диференцирање услуга, будући да међу услугама нема физичке разлике (Marquardt, Golicic и Davis, 2011). Успех брендирања услуга зависи од високог степена оријентације услуга, укључености корисника услуга и мотивисаности, посвећености и развоја радне снаге (Skaalsvik и Olsen, 2014). Квалитет запослених може бити фактор који ће обезбедити диференцирање понуде услуга у односу на конкуренте, чиме се апострофира улога запослених у процесу брендирања услуга. Важно је да запослени морају изградити жељени имиџ услуге и испунити дата бренд обећања (Kimpakorn и Tosquer, 2010). На тај начин запослени у услужном сектору постају значајан ресурс у процесу изградње бренд имовине. Имајући ово у виду, за Skaalsvik и Olsen (2014) запослени у услужном сектору су прави „амбасадори“ бренда.

Sandbacka, Nätti и Tähtinen (2013) идентификују пет главних активности које утичу на изградњу бренда у услужним компанијама:

- дефинисање корпоративне вредности и пословних идеја,
- дизајнирање и управљање процесом услуга,
- употреба холистичке корпоративне комуникације,
- умрежавање,
- активирање и задржавање интересних група уз употребу повратне спреге.

Иако је концепт перципираног квалитета првобитно намењен производним компанијама, постаје прилично значајан и у сектору услуга у смислу дефинисања квалитета услуга. Ово је посебно важно зато што неопипљивост услуга утиче на то да се корисници услуга ослањају на имиџ бренда при процени квалитета услуга пре него што донесу одлуку о куповини (Prajojo и McDermott, 2008). То значи да брендирање услуга зависи од испоруке обећања која су условљена интеракцијом запослених (Pinar и сар., 2016) и нивоом испуњености датих обећања. Brodie, Whittome и Brush (2009) наводе да позитивна искуства корисника и њихова усклађеност са обећањима доводе

до изградње поверења у компанију. У том смислу, један од главних изазова брендирања услуга јесте смањивање разлике између перцепције корисника услуга о имицу бренда и напорима компаније за брендирањем, што може водити ка нежељеном искуству и једне и друге стране (Pinar и сар., 2016).

С друге стране, бренд шаље поруке које могу унапредити имиц услужне компаније и побољшати квалитет услуге будући да бренд дуго након коришћења услуга оставља утисак у свести корисника, за разлику од опипљивих компоненти (Herstein и Gamliel, 2006). Квалитетне услуге представљају степен изврности или супериорности које поседује производ/услуга компаније (Hinson, Owusu-Frimpong и Dasah, 2011). Претпоставља се да брендиране компаније нуде квалитетне услуге. Понудити купцима квалитет је начин да се купац задовољи. За компаније, понуда доброг квалитета значи разликовање од конкурената (Bamert и Wehrli, 2005). Познато је и то да имиц бренда често постаје једина конкурентска предност услужне компаније по којој се разликује од конкурената. Компанија која пружа брендиране услуге ствара предуслове за профитабилно пословање, отвара могућности стварања задовољних и лојалних купаца и ствара потенцијал за повећавање тржишног учешћа. Супериорни квалитет услуга, испоручен од стране компанија које су изградиле бренд, може резултирати и нижим трошковима будући да такве компаније одговарају на захтеве (питања) мањег броја корисника, примају мање жалби и захтева за решавање, остварују нижу стопу флукуације запослених и веће задовољство корисника.

1.2. Значај и улога услужног сектора за привредни развој

Кретања у производном и услужном сектору су и биће под утицајем укупних економских кретања и технолошких и привредних промена (Ћајић, 2010). Према подацима Организације за економску сарадњу и развој (енгл. *Organization for economic cooperation and development* – OECD, 2000), услуге играју кључну улогу у земљама чланицама OECD и чине преко 60% укупних економских активности. Од средине 80-тих година XX века, стопа раста кључних услужних делатности, у које спада и хотелска индустрија, је удвостручена у односу на друге индустрије (Rodie и Martin, 2001). Раст услужног сектора нарочито је био изражен од 1965. до 1980. године код развијених и још више код земаља у развоју (Ћајић, 2010). Услужни сектор данас има водећу позицију у структури бруто домаћег производа привредно најразвијенијих земаља (САД, Јапан, Норвешка, Француска, Велика Британија). У Сједињеним Америчким Државама услужни сектор чини више од 70% бруто домаћег производа и обухвата више од половине трошкова потрошача (Rodie и Martin, 2001). Према *Извештају Привредне коморе Србије* (2016), учешће услуга у структури привредне активности Србије износи 62%.

Rodie и Martin (2001) сматрају да се атрактивност услужног сектора огледа кроз прилике за остваривање високог профита, шансе за раст и развој, али и ниске баријере уласка (доступни start-up кредити, мали број запослених). Такође, истичу да услужни сектор може бити интересантан и због тога што често не захтева висок ниво почетних улагања, ангажује неколико запослених и потребно је мало физичког простора за обављање пословних активности. Као и код производње робе и систем производње услуга прате неочекивани ризици и промене које утичу на све елементе система – ресурси, извршење и резултати – па је потребно ове елементе уклопити и прилагодити новој ситуацији (Brandl, Mol и Petersen, 2017). Оно што је карактеристично за услужне активности и треба имати у виду приликом производње услуга јесте низак потенцијал за развој економије обима (за разлику од производних активности) управо зато што је услуге немогуће складиштити (Rodie и Martin, 2001) па су уштеде по овом основу практично немогуће.

Један од најзначајнијих доприноса развоја услужног сектора јесте тај што националне економије већине земаља света имају јак фокус на услужне делатности које утичу на дугорочну конкурентску предност економије. Søylen (2012) дефинише пет разлога зашто се предност даје услужном сектору. Први разлог је то што снажан нагласак на услуге води ка расту производње. Друго, они који испоручују и пружају услуге су често и произвођачи услуга па је економија услуга повезана са производњом. Треће, услуге се лакше и једноставније копирају него што мислимо. Четврто, развијене земље фокусирају се на развој услуга док се земље у развоју фокусирају на производњу производа будући да су мање развијене и напредне. Пети разлог, услуге се често повезују са појмом „лаког новца“ који асоцира на то да се до новца једноставније долази за разлику од уложеног рада у процесу производње.

Услужни сектор има данас највеће учешће у структури запослености у привредно најразвијенијим земљама. На тржишту рада САД-а од четири отворена радна места три се односе на услужни сектор (Rodie и Martin, 2001). Карактеристичан је пример Јапана када је 1950. године примарни сектор запошљавао 48% укупно запослених, док је после 4 деценије овај број пао на 8%. То значи да је запосленост у примарном сектору опала за 40% за 40 година док је истовремено расла у секундарном и терцијарном сектору (Џаџић, 2010). Учешће производних радника у укупној структури радне снаге из деценије у деценију се смањује док се учешће радника који пружају услуге увећава (Kennedy, 1998). То наводи на закључак да знање које пружају запослени у креирању услуга утиче на доминацију услужног сектора и заправо постаје најважнији ресурс компанија које послују у економији знања.

Доминација услужног сектора у развијеним националним економијама утицала је на неравномерни однос понуде и тражње за радном снагом у овом сектору. Поред тога, у структури радне снаге развијених и земаља у развоју доминирају радници запослени на

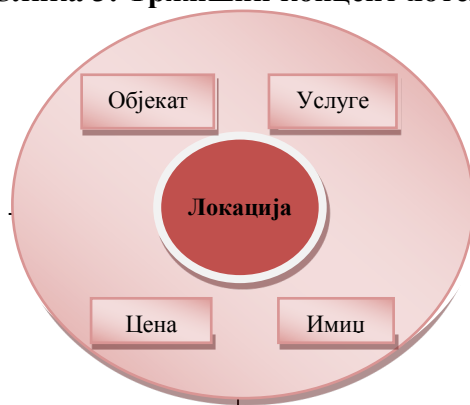
услужним пословима. Слична ситуација је и у Републици Србији (даљем тексту РС) када је у питању запосленост у сектору услуга. Према *Извештају Привредне коморе Србије* (2013) у услужном сектору је ангажовано 67% од укупног броја запослених у Републици Србији.

1.3. Савремене тенденције у хотелијерству

Идеја да се развијене земље морају кретати ка постиндустријској и услужној економији, која је повезана са економијом знања, чини једно од основних постулата у економском развоју. Током историје, кретање привредних активности од производње ка услугама чинила је значајан догађај у праксама ранијих економских и политичких активности (Søilen, 2012). Део услужног сектора чини и хотелска индустрија (енгл. *hospitality industry*). Величину светске хотелске индустрије није лако квантификовати будући да је имала убрзани раст од последње четвртине XIX века (Jones, Hillier и Comfort, 2014).

Хотелске услуге представљају скуп услуга и роба које се нуде и реализују на туристичком тржишту (Сеговић, 2010). Аутори Sekulić и Mandarić (2013) дефинишу хотелски производ као скуп опипљивих и неопипљивих атрибута који задовољавају потребе госта. Medlik и Ingram (2011) посматрају хотел као концепт који садржи елементе попут локације, објеката, услуге, имица и цене како би се упознали са потребама гостију (Слика 3).

Слика 3: Тржишни концепт хотела



Извор: Medlik, S. и Ingram, H. (2011). *The business of hotels*. Routledge, New York, USA. 14. стр

Локација је место где је хотел географски лоциран у близини или у одређеном граду или селу. Локација означава и приступачност и погодност хотела. *Објекат* (*постројење*) *хотела* укључује собе, ресторане, барове, простор за састанке, објекте за рекреацију као што су тениски терени, базени и слично. *Услуге* обухватају доступност хотелских услуга која се односи на стил и квалитет услуга, љубазност особља, брзину и ефикасност испоруке услуга. *Имиц* може бити дефинисан као „портрет“ хотела који

се унапређује факторима као што су име, изглед, атмосфера и слично. *Цена* изражава вредност коју пружа хотел путем своје локације, објеката, услуге и имица као и сатисфакција коју доживе гости употребом наведених елемената хотелског концепта (Medlik и Ingram, 2011).

Савремене тенденције у хотелској индустрији подразумевају идентификацију и анализу пословних трендова који владају у унутрашњем и спољашњем окружењу. Трендови који утичу на пословање и пословне праксе компанија, независно од врсте делатности којом се баве, Hernaus (2011) групише и дефинише на следећи начин:

- глобализација,
- конкурентност,
- разноликост,
- флексибилност,
- економија знања,
- информационе технологије,
- пребацивање активности на друге компаније.

Глобализација је условила промене у политичкој, технолошкој, економској и културној сфери националних економија на тај начин што је отворила нове пословне могућности, утицала на отварање граница, смањивање и укидање трговинских баријера. Глобализација је, поред бројних пословних могућности, утицала и на интензивирање конкуренције међу компанијама, што захтева додатна улагања и унапређење пословања како би компаније опстале и наставиле планирани правац развоја. Такође, глобализација је утицала и на глобално тржиште радне снаге као и на интензивирање „борбе“ међу кандидатима на глобалном тржишту радне снаге. Разноликост подразумева уважавање разлика како међу запосленима тако и међу гостима. Уважавање ових разлика подразумева примену знања и флексибилност у раду запослених приликом продаје производа/пружања услуга. Промене у пословном окружењу подразумевају и промене и прилагођавање у самој организацији пословања, што захтева изградњу флексибилне организационе структуре која ће омогућити производњу већег броја производа у јединици времена и ниже трошкове по јединици производа. Прелазак из индустријске ере у еру знања подразумева прилагођавање од стране компанија. Доминација економије знања довела је до усмеравања реализације пословних активности на све већу употребу знања и информација. Поменути различитост и флексибилност компаније могуће је остварити ангажовањем радника знања и информационих технологија. Информационе технологије обезбеђују брзу размену информација и повећавају ефикасност обављања пословних активности. Пребацивање активности на друге компаније (енгл. *Outsourcing*) подразумева „преношење“ најчешће активности подршке на неку другу компанију која се специјализовала за обављање таквих активности.

На основу напред наведених, општих трендова, Walker (2013) дефинише трендове који утичу на хотелску и туристичку индустрију:

- глобализација,
- промене у демографији,
- технологија,
- друштвени медији,
- правни проблеми,
- безбедност и сигурност,
- разноликост,
- цена и вредност,
- редовно одржавање хигијене хотела.

Утицај глобализације на савремене токове хотелске индустрије огледа се у порасту промета гостију из различитих делова света. Далеке туристичке дестинације туристима постају доступније услед развоја саобраћаја и технологије као и због либерализације трговине и отворених државних граница. Уз глобализацију, на пословање хотела утиче и промена у демографској структури. Доминација образованог становништва у демографској структури земље као и раст личних примања и слободног времена утичу на промену свести и начина живота људи који, између осталог, укључује и интензивнија туристичка путовања и коришћење хотелских услуга. Примена савремене технологије утиче на ефикаснију реализацију пословних задатака и смањује могућност појаве грешака али истовремено, директно и индиректно, утиче на квалитет пружања хотелских услуга и на испуњавање одређених захтева гостију и њихово задовољство. Доступност различитих друштвених медија условила је успостављање и одржавање комуникације између запослених у хотелу и госта као и развој различитих маркетинг активности хотела. Гости хотела морају бити поштеђени одређених правних проблема, нарочито када путују у стране земље, о чему и запослени у хотелу морају водити бригу. Гост жели да се осећа безбедно и сигурно у хотелу у коме је одсео зато и бира туристичке дестинације и брендиране хотеле како би избегао могуће непријатности. Понуда хотела мора бити различита и другачија у односу на конкуренте па се менаџмент хотела мора потрудити да бар делимично испуни појединачне захтеве гостију. Поред тога, сваки гост очекује да за плаћену цену услуге добије еквивалентну вредност услуге. На крају, редовно одржавање хигијене хотела представља минимум услуге коју гост очекује, без обзира да ли се ради о луксузном или економском хотелу. Подразумева одржавање хигијене у свим департманима хотела, а нарочито у хотелским собама, ресторану и кухињи, и представља један од кључних фактора који утичу на углед и репутацију хотела.

2. Детерминанте раста и развоја хотелског предузећа

2.1. Карактеристике хотелског предузећа

Хотелска и туристичка индустрија бележи тренд пословног раста на светском нивоу. Реч хотелијерство потиче од старе француске речи *hospice* која значи „обезбедити негу/уточиште за путнике“ (Walker, 2013). Доминацијом економије услуга на светском тржишту, хотелска индустрија се мењала зато што су очекивања гостију расла. Основни принципи хотелског пословања, о којима се расправља у раду Ropeter и Kleiner (1997), јесу:

- пристрасност за акцију,
- бити близу купца,
- аутономија и предузетништво,
- постизање високе продуктивности уз помоћ људи,
- посвећеност руководиоца компанији,
- менаџмент компаније и запослени обављају пословне активности на најбољи начин,
- једноставна форма, квалификовано особље,
- ограничења појединаца када су у питању циљеви компаније и могућност самосталног обављања активности које ће користити компанији.

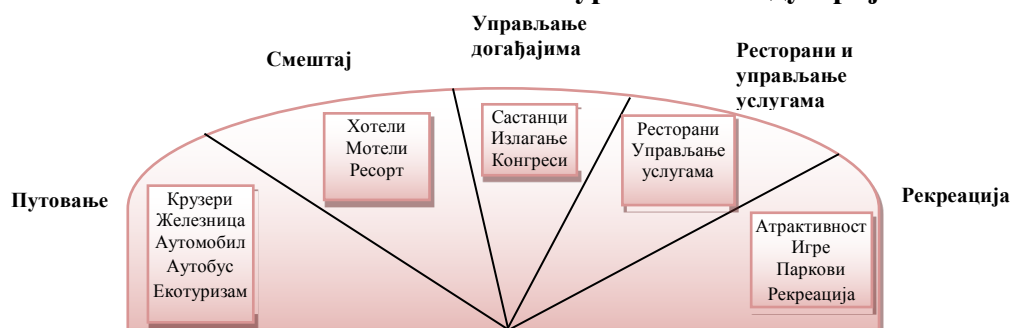
Хотел је угоститељски објекат за смештај у којем се пружају услуге смештаја, исхране и пића и друге услуге уобичајене у угоститељству. Хотел мора да има: пријемни хол са рецепцијом, најмање десет смештајних јединица, кухињски блок, помоћне и сервисно-техничке просторије, просторију за услуживање и тоалете за госте. Смештајне јединице у хотелу су: собе, породичне собе и апартмани (*Правилник о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минимално техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката*, 2016). Угоститељски објекат врсте хотел који је категорисан са три и четири звезде може да се специјализује према посебним стандардима за стандардизацију хотела у зависности од услуге које пружа (пословни хотел, конгресни хотел, породични хотел, спортски хотел и spa-wellness хотел) (*Правилник о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај*, 2017). *Гарни хотел* је подврста хотела минималног капацитета седам смештајних јединица у којем се пружају услуге ноћења и доручка који се може припремати у гарни хотелу или прибављати кетерингом. *Апарт хотел* је подврста хотела минималног капацитета седам смештајних јединица од којих најмање 80% смештајних јединица чине апартмани. *Мотел* је угоститељски објекат за смештај у којем се пружају услуге смештаја, исхране и пића, са најмање седам смештајних јединица, лоциран уз саобраћајницу изван насељеног места, намењен краћем задржавању гостију (*Правилник о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања*

угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минимално техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката, 2016).

Хотели представљају место где људи бирају да преноће. Према истраживању Korpeter и Kleiner (1997) просечна особа проведе 14 ноћи годишње у хотелу. Walker (2013) наводи две важне одреднице хотелског пословања. Прво, хотелска индустрија у великој мери зависи од рада запослених који се труде да обезбеде задовољне госте што даље води ка високој лојалности госта и до виших профита. Поред тога, запослени у хотелској индустрији остварују већи број сати рада у односу на остале индустрије (око 10 сати рада дневно). Друго, диференцирана хотелска понуда, креирана уз помоћ запослених, укључује испоруку услуга и производа које морају инпресионирати госта. „Тренутак истине“ је израз у хотелијерству који описује сусрет госта и запослених у хотелу. Без обзира на то да ли су запослени у директном контакту са гостима или не, најизазовнији део посла у овој индустрији је то што запослени имају способност да утичу на искуство људи путем креирања јаких утисака у свести корисника.

Поред пружања услуга смештаја и услуга исхране (Сеговић, 2010), остале важне активности (послови) хотелских предузећа су: организовање путовања, управљање специјалним догађајима, рекреација (Walker, 2013), које су представљене на Слици 4.

Слика 4: Обим хотелске и туристичке индустрије



Извор: Walker, J. (2013). *Introduction to hospitality management*. Pearson Education. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 13. стр.

Хотелске услуге имају све наведене опште карактеристике услуга. Оне су „невидљиве“ тако да гост не може да испроба хотелску собу пре одлуке да ли ће је изнајмити. Хотелску собу гости само користе и не могу је присвојити. Хотелске услуге су хетерогене што значи да се једна иста соба не може издати у исто време различитим гостима. Употреба и производња хотелске услуге је истовремена што представља посебан изазов за менаџмент и запослене будући да сваки гост може имати посебне и другачије захтеве. Хотелске услуге се не могу складиштити и касније продати тако да је менаџмент хотела ускраћен за користи по основу економије обима. Поред ових, општих карактеристика услуга, хотелске услуге одликују још неке, специфичне

карактеристике на основу којих корисници услуга могу поредити и перципирати вредност хотелских услуга.

Ropeter и Kleiner (1997) истичу и тумаче цену, локацију и вредност као факторе на основу којих купци процењују хотелске услуге. *Цена* је фактор који се најлакше пореди међу хотелима. Други фактор је *вредност* која је блиско повезана са ценом. Купци процењују да ли су добили очекивану услугу еквивалентну цени коју су платили. Поред тога, креирање и испорука вредности у хотелској индустрији је инструмент за привлачење и задржавање госта у циљу изградње дугорочне лојалности (Sekulić и Mandarić, 2017). *Локација* је заснована на томе шта купац жели да постигне, види или уради (Ropeter и Kleiner, 1997) и представља важан елемент унапређења перформанси хотела у односу на конкуренте (Lado-Sestayo, Vivel-Búa и Otero-González, 2017). Значај избора локације хотела посебно је значајан будући да се изграђен хотел не може „пренети“ на другу локацију. Поред тога, хотел своје услуге не може извозити што значи да оне могу бити продате само на оној локацији где је смештен хотел. Треба имати у виду и то да трошкови атрактивне туристичке локације заузимају значајно место у структури укупних трошкова хотела. Још један важан фактор при процени хотелске услуге је *репутација* коју хотел има у јавности. На основу изграђене репутације, гости бирају хотел. Репутација зависи од претходно наведених фактора.

Табела 1: Систем рангирања хотела

Категоризација	Опис
*	<i>One-star</i> – хотелска соба мора бити удобна и чиста али не и луксузна. Хотел нуди минималне услуге. Репетиција не мора да ради 24 сата а хотел може и не мора имати ресторан.
**	<i>Two-star</i> – хотелска соба је за нијансу боља у односу на претходну категорију што значи да укључује бољи намештај, веће собе, ресторан, тв у свакој соби, room service, рекреативне активности и слично. Недостаје луксуз али је комфор присутан.
***	<i>Three-star</i> – хотел нуди све што нуде претходне категорије с тим што је услуга богатија у односу на њих.
****	<i>Four-star</i> – хотел пружа собе које су веће у односу на просек, намештај је високог квалитета, особље је обучено, љубазно и настоји да обезбеди гостима све што им је потребно. Жалбе гостију су минималне.
*****	<i>Five-star</i> – хотел има одличне собе. Активности сектора домаћинства обављају се два пута дневно, лоби хотела је удобан и атрактиван. Спољашњост (екстеријер) хотела је атрактивна. Кључни задатак је да сваки запослени допринесе да се сваки гост осећа као важна особа све време боравка у хотелу.

Извор: Stutts, A. и Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 8. стр.

Процена квалитета хотелских услуга у јавности најједноставније се врши увођењем категоризације хотела. Pawlicz и Napierala (2017) говоре о категоризацији хотела (енгл. *Star rating*) као једној од најчешће коришћених претпоставки која објашњава разлике у

цени, и осталим претходно наведеним факторима, међу хотелима. „Број звездица“ хотела еквивалентан је изграђеној репутацији хотела и квалитету хотелске услуге које пружа. У Табели 1 дат је списак услова које хотели одређене категоризације морају испунити.

Пословање хотела карактеришу бројни изазови. Хотели послују са ниским профитним маржама и са углавном неуједначеним обимом продаје током године. Поред тога, хотелско пословање захтева велико учешће живог рада односно у хотелској индустрији смањене су могућности аутоматизације и рационализације радних операција (Ћајић, 2011). За хотелску индустрију карактеристичан је и релативно висок ниво капиталног улагања у некретнине. То подразумева улагање у зграде, оперативне системе, намештај за хотелске собе, опрему за ресторан. Финансирање и обезбеђивање ове имовине представља изазов за менаџмент и власнике хотела (DeFranco и Lattin, 2007). С друге стране, релативно спор обрт капитала уложен у хотелско пословање смањује заинтересованост великих инвеститора, али привлачи мањи, породични капитал (Ћајић, 2011). Хотелско пословање се у великој мери ослања и на приход својих гостију. Када приходи од издавања соба нису на задовољавајућем нивоу, ова индустрија трпи последице. Процена прихода и контрола трошкова од стране менаџмента је критична за постизање буџетираних профита и жељених стопа повраћаја на инвестиције власника компанија. Како је хотелијерство радно интензивна привредна делатност, планирање радних сати запослених и дневно праћење трошкова су два главна изазова за менаџмент хотелских предузећа (DeFranco и Lattin, 2007).

Хотелска индустрија представља радно интензивну привредну грану која се у великом обиму ослања на деловање људских ресурса. Изградња хотела захтева висока улагања док је период повраћаја уложених инвестиција дужи у односу на просек у привреди. Ове карактеристике хотелског пословања треба имати у виду пре уласка у овај посао. Такође, пре почетка пословања потребно је прецизно дефинисати организациону структуру хотела са департаментама као и њихове надлежности како би пословање несметано функционисало. Добро постављене одговорности свих департамана у комбинацији са јасно дефинисаним задацима свих запослених утицаће на конкурентност хотела и ширење пословања.

2.1.1. Организациони дизајн хотелског предузећа

Комплексно и променљиво глобално пословно окружење интензивира конкуренцију међу компанијама и наводи компаније да прилагођавају своје организационе структуре и дизајн. Организациони дизајн представља изградњу и измену структуре организације како би се постигли њени циљеви (Pereira-Moliner и сар., 2016). Кључне варијабле организационог дизајна, за Curado (2006), су организациони и механички дизајн. Аутори Pereira-Moliner и сар. (2016) посматрају организациони дизајн хотела путем

следећих карактеристика: ниво специјализације, децентрализација, формализација, неформални друштвени односи и повезујући механизми хотела. O'Fallon и Rutherford (2011) истичу да, поред запослених, на формирање организационог дизајна хотела утиче и стање у националној економији и пословни циклус, па потешкоће које задесе пословање хотела услед економског пада и рецесије такође утичу на његову организациону структуру. Дакле, организациона структура хотелског предузећа мора бити усклађена са природом посла и структуром радне снаге.

Одговори на нове, глобалне пословне трендове (глобализација, промене у демографији, технологија, друштвени медији, правни проблеми, безбедност и сигурност, разноликост, цена и вредност, редовно одржавање хигијене хотела) условили су и измене у хотелском пословању и организационом дизајну хотелских компанија. Hernaus (2011) дефинише и тумачи деловање предузећа на пословне трендове у оквирима организационог дизајна, који се могу применити и у хотелској индустрији, на следећи начин:

1. *Смањивање величине организације* (енгл. *Downsizing*) обухвата активности менаџмента компаније које су усмерена ка смањивању трошкова што за резултат има смањивање броја запослених по јединици производа у односу на неки претходни ниво запослености.
2. *Промена природе организације* (енгл. *Changing nature of organizations*) условљена је перманентним развојем знања неопходног за пројектовање пословних система. Како се окружење брзо мења, велики је изазов изградити „динамично-стабилну“, флексибилну и прилагодљиву организацију која ће сачувати свој основни идентитет и сврху пословања.
3. *Мултидимензионалност* (енгл. *Multidimensionality*) подразумева изградњу вишеструких способности и постизање изврности на више различитих подручја при чему се менаџмент компаније фокусира на две или више димензија (нпр. функције, производи, купци, региони, канали дистрибуције, процеси) истовремено. Такве компаније су приступачније купцима и на бољи начин могу обухватити потребе и захтеве купаца.
4. *Умрежавање* (енгл. *Networking*) подразумева изградњу дугорочних односа са стејхолдерима компаније (добављачима, партнерима и купцима) и инсистирање на стратегијским алијансама и партнерствима са другим компанијама како би на најбољи начин искористили своје ресурсе и дистинктивне способности.
5. *Латерална интеграција* (енгл. *Lateral integration*) представља користан концепт у поступку прилагођавања на нове пословне трендове. Односи се „замену“ функционалних организационих структура организационим моделима који могу да интегришу већи број пословних јединица са заједничким фокусом на купце, производе, процесе или пројекте.

6. *Оријентација на потрошаче* (енгл. *Customer orientation*) подразумева фокусирање на потрошаче на такав начин да менаџмент компанија мора управљати потрошачима на основу знања, искуства, идеја и способности у погледу испоруке производа и услуга, како би се задржали постојећи и привукли нови купци.
7. *Оријентација на процесе* (енгл. *Process orientation*) односи се на унапређење координације између функција преко вишеструких, повезаних способности што доводи до усклађивања организационе структуре са њиховим унутрашњим пословним процесима. Овакав приступ дозвољава значајне уштеде у времену, ресурсима, новцу, а истовремено обезбеђује бољи квалитет и виши ниво задовољства купаца и запослених.
8. *Дистрибуција знања* (енгл. *Knowledge distribution*) постаје важан извор дистинктивних способности, кључних компетенција и конкурентности. Знање се препознаје као вредна имовина која се развија и увећава разменом знања и информација међу запосленима.

Пословни трендови и одговори предузећа на промене у окружењу условљавају и измену организационог дизајна компаније. Из тих разлога, аутори Robbins и Coulter (2005) предлажу замену традиционалног организационог дизајна (једноставна структура, функционална структура, дивизиона структура) савременим организационим дизајном (тимске структуре, структура матрице пројекта, структура без граница, структура организације која учи). Компаније које интензивно користе знање напуштају формалне структуре и остварују координацију путем интерних нормативних система. Структура и процеси су најчешће помињана решења у радовима истраживача када је у питању организациона структура компанија које спроводе „продуктивни процес“ трансформације знања у производе и услуге (Curado, 2006). У том смислу, аутори Krstić, Kahrović и Stanišić (2015) предлажу трансформацију хотелских организација према систему управљања коришћењем пословних процеса чиме се наглашава потреба напуштања функционалне организационе структуре и фокусирање менаџмента ка различитим врстама пословних процеса: оперативним пословним процесима, управљачким пословним процесима и процесима подршке. Исти аутори сматрају да организовање пословних активности у пословне процесе диктира изглед организације. Развој новог система управљања у хотелским предузећима захтева и нов начин размишљања, што ће резултирати унапређењем перформанси. Дакле, разумевање начина организације пословања хотела у будућности захтева и познавање концепта пословних процеса и система управљања пословним процесима.

Савремено пословање хотелских предузећа подразумева увођење новог начина посматрања хотелских предузећа заснованог на премиси да су хотели организовани као департмани који су задужени за конкретне пословне задатке које треба ујединити у

кохерентне пословне процесе (Krstić, Kahrović и Stanišić, 2015). У новијој историји хотелијерства, примећује се да две главне оперативне дивизије постају дивизија соба и дивизија хране и пића будући да је и основна активност хотела да обезбеде госту смештај и храну (O’Fallon и Rutherford 2011). Већина хотела има рецепцију која води резервације и регистрације гостију. Ту је и департман домаћинства који одржава хотел и хотелске собе. Ако хотел нуди комплетну услугу, има и департман за храну и пиће који укључује ресторан, банкет и собу за ручавање (Weygandt и сар., 2009). Поред департмана собе и храна и пиће, хотелско предузеће које у свом саставу има до 500 соба, обично обухвата и департмане рачуноводство, маркетинг и продају и људске ресурсе.

Департман соба (енгл. *rooms department*) укључује резервације, рецепцију, домаћинство, обезбеђење и технику. Према Medlik и Ingram (2011) гост хотела проведе најмање 1/3 времена боравка у хотелској соби. Дакле, примарни задатак овог департмана јесте да обезбеди тражени смештај госту. Резервација је место где се обављају будућа резервисања соба. Рецепција је место где се поздравља гост када стигне у хотел, где се региструје и где му се додељује соба (O’Fallon и Rutherford, 2011). Ово је централно место комуникације запослених са гостима у свим фазама боравка у хотелу (од резервација до плаћања хотелских рачуна) (Krstić, Kahrović и Stanišić, 2015). Домаћинство је под-департман (под-јединица) одговоран за одржавање хигијене хотелских соба и јавних просторија у хотелу (O’Fallon и Rutherford, 2011). Запослени у овом департману често се не срећу и не комуницирају за гостима, али квалитет њиховог рада директно утиче на обликовање успомена боравка госта у хотелу (Krstić, Kahrović и Stanišić, 2015). Остали задаци овог департмана односе се на дефинисање статуса соба (заузета или слободна), обавештавања електронском поштом или телефонском поруком која се у кратком року испоручују госту, редовно одржавање система сигурности, редовно одржавање јавних просторија хотела (предворје, лоби, ресторан) (O’Fallon и Rutherford, 2011; Stutts и Wortman, 2006). Поред ових под-дивизија, дивизија соба у већим хотелима обухвата консијерж, безбедност и комуникације (Walker, 2013).

Примарни задатак *департмана хране и пића* (енгл. *Food and beverage department*) је да обезбеди храну и пиће гостима хотела (O’Fallon и Rutherford, 2011). Раније, са ограниченим бројем гостију, ово је био једноставан задатак (Stutts и Wortman, 2006). Потреба за диференцирањем хотелске понуде довела је до развијања различитих врста пословних активности које се обављају у овом департману и обухватају различите захтеве у погледу вештина запослених па се департман састоји из одређеног броја под-дивизија у оквиру кога су задаци уско специјализовани (O’Fallon и Rutherford, 2011). Менаџер хране и пића одговара генералном менаџеру за ефикасно и ефективно управљање следећим под-департманима: спремање хране, услуге хране, услуга у соби, менаџер пића и кетеринг (Walker, 2013). Приходи од продаје пића чине 15 до 30%

укупних прихода департмана хране и пића (Weygandt и сар., 2009). Департман хране и пића је друга главна активност већине хотела где је ангажован највећи број запослених у хотелима из следећих разлога (Medlik и Ingram, 2011):

- супротно од хотелске собе, храна и пиће у хотелима могу бити испоручени резидентним и нерезидентним гостима и укључују ангажовање функције продаје,
- припрема и услуживање хране и пића је прилично радно интензивна активност.

Основна активност *департмана за рачуноводство* (енгл. *accounting department*) јесте евидентирање финансијских трансакција, припрема и састављање финансијских извештаја и обезбеђивање правовремених информација о оперативним резултатима менаџера осталих департмана и хотела неопходних за управљање (Stutts и Wortman, 2006), контрола употребе новца и контрола трошкова пословања. Треба напоменути и то да је финансијски менаџмент, који свој рад заснива на информацијама департмана рачуноводство, важна активност пословног успеха хотела (Weygandt и сар., 2009). Департман рачуноводства у хотелу са 1600 соба може имати од 40 до 50 запослених (Weygandt и сар., 2009).

Примарна одговорност *департмана маркетинг и продаја* (енгл. *marketing and sales department*) је продаја хотелских услуга појединцима и групама. Менаџери продају собе, храну и пиће, потенцијалним клијентима кроз рекламе, конфернцијске састанке, директне контакте и слично (Stutts и Wortman, 2006). Департман маркетинга и продаје некада се дели на под-јединице (под-дивизије) у зависности од потреба пословања и то према географској локацији, на регионалне и националне (O'Fallon и Rutherford, 2011). Medlik и Ingram (2011) наглашавају да маркетинг и продаја нису синоними. Продаја се фокусира на потребе хотела, а маркетинг на потребе госта. Продаја се усмерава на то да потребе госта конвертују услугу у готовину, а маркетинг има идеју о задовољавању потреба госта помоћу значења услуге. Исти аутори продају виде као један од неколико елемената маркетинг активности.

Департман за људске ресурсе (енгл. *human resources department*) игра важну улогу у постизању ефикасности хотелских операција. Овај департман задужен је за активности планирања људских ресурса, регрутовање, селекцију, оријентацију, развој запослених, праћење перформанси запослених и даљег тока њихове каријере, па је задатак менаџмента овог департмана да пронађе, оспособи и унапређује таленте од којих зависе крајњи резултати организације (Славковић и Пузовић, 2015) Највећи изазов за овај департман јавља се при покушају да међусобно делује са осталим департманима у хотелу (Weygandt и сар., 2009).

Департман соба и департман хране и пића су основни генератори и прихода и трошкова у хотелским предузећима. Свака од активности ових департмана допуњује рад, у мањем или већем степену, осталих хотелских активности и департмана, па се деловање ових под-дивизија заснива на умећу задржавања госта. Колико који департман учествује у укупним приходима и трошковима пословања хотелског предузећа приказано је на Слици 5 и 6.

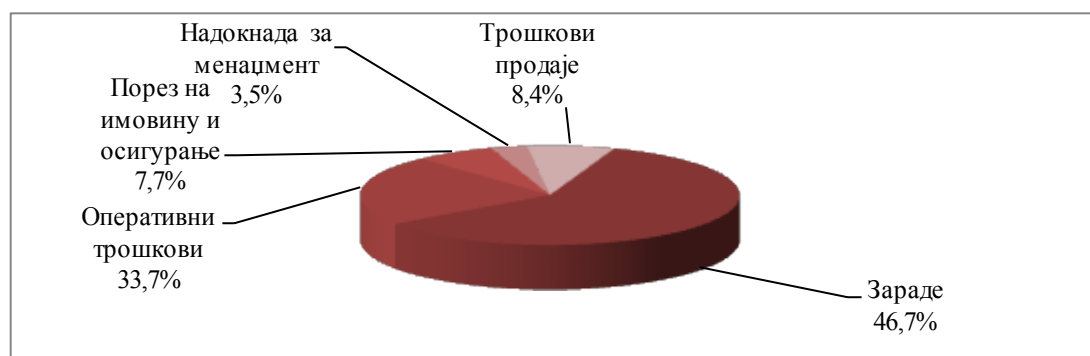
Слика 5: Структура прихода хотела



Извор: Walker, J. (2013). *Introduction to hospitality management*. Pearson Education. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 63. стр

Највећи део прихода чине приходи по основу продатих соба (67% укупних прихода) док су највећи трошкови у хотелу трошкови зарада (чине 46,7% укупних трошкова). Ова структура је корисна менаџерима пре свега због праћења трошкова, али и због увида у могуће уштеде у будућности.

Слика 6: Структура трошкова хотела



Извор: Walker, J. (2013). *Introduction to hospitality management*. Pearson Education. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 63. стр

Менаџери у хотелској индустрији могу груписати одређене послове како би обезбедили ефикасну координацију и контролу активности, у зависности од потреба организације. Приликом организовања пословних активности треба имати у виду и то да у неким департманима запослени раде са гостима (рецепција, резервација, продаја и

маркетинг), али има и оних департмана где запослени имају мало или нимало контакта са гостима (рачуноводство, домаћинство, људски ресурси). Stutts и Wortman (2006) говоре о значају специјализације посла у хотелској индустрији. Уз све обимније захтеве гостију и тржиште које расте, специјализација активности у оквиру департмана, доводи до раста ефикасности испоруке услуга, унапређивање квалитета услуга и управљања компанијом (O'Fallon и Rutherford, 2011) као и до повећавања продуктивности рада. Stutts и Wortman (2006) наводе да се упоредо са специјализацијом послова јавља и потреба за делегирањем послова на ниже нивое. Делегирање послова доводи до повећавања потреба за менаџерском контролом и координацијом. Исти аутори указују на значај концепта који је уско повезан са специјализацијом посла и познат је као циклус квалитета (енгл. *quality circle*) који је заснован на веровању да су људи који раде посао, а не њихови менаџери, најспособнији да идентификују и реше проблеме конкретног пословног задатка. Циклус квалитета је група запослених, обично мања од 10, који обављају сличне послове и састају се једном недељно како би дискутовали о додељеним пословним задацима, идентификовали проблеме и презентовали могућа решења за постојеће проблеме (Stutts и Wortman, 2006).

У хотелској индустрији ефикасност рада, поред специјализације, могуће је постићи и централизовањем и децентрализовањем појединих департмана. Департмани који се најчешће централизују су: рачуноводство и финансије, људски ресурси, набавка, маркетинг и продаја, техничке услуге. Ове функције имају јак утицај на хотелско пословање нарочито ако се ради о националним или међународним хотелским ланцима. Треба напоменути и то да је централизација појединих функција одлично решење за хотеле који су географски лоцирани на различитим локацијама (Medlik и Ingram, 2011). Поред централизације и децентрализације департмана, хотелски менаџмент има могућност да пренесе одређене активности на неку другу компанију (енгл. *outsourcing*), специјализовану за обављање таквих активности. Компанија би остварила одличне резултате за активности које преноси на специјализоване компаније уз ниже трошкове у односу на самостално организовање оваквих активности. Krstić и Kahrović (2015) наводе да сељење активности може обезбедити компанијама ефикасну и ефективну употребу ресурса уз најбољу привредну праксу и унапређене пословне процесе, што ће им омогућити једноставнији улазак на постојећа тржишта или креирање нових.

Специјализација и делегирање послова као и централизација послова указују на потребу за дефинисањем тачног броја запослених по департманима. Број запослених у различитим департманима зависи од обима посла и професионалних вештина неопходних за обављање хотелских операција и активности, укључујући и значај сваке активности у укупним хотелским активностима. На исти начин дефинисање броја запослених одвија се и у мањим хотелима који захтевају различите вештине и знање

својих запослених. Запошљавање у хотелу одликују посебни захтеви и појединачни проблеми управљања нарочито ако се функција управљања људским ресурсима не бави само процесом запошљавања (Medlik и Ingram, 2011). Поред дефинисања потребне кадровске структуре, хотелско пословања заснива се на значајним инвестиционим улагањима у материјалну и нематеријалну имовину.

2.2. Материјална имовина као детерминанта развоја хотелских предузећа

Материјална имовина (енгл. *tangible assets*) обухвата физичке ресурсе и финансијске ресурсе (Krstić и Sekulić, 2013), који се могу контролисати од стране компаније (Allee, 2008). Физички ресурси се често поистовећују са основним средствима (машине и постројења, објекти, земљишта) и једним делом обртних средстава, као што су сировине и материјал (Krstić и Sekulić, 2013). Финансијски ресурси обухватају готовину, потраживања од купаца, расположиви дуг, улагања у друге компаније и хартије од вредности којима компанија располаже. Dess, Lumpkin и Eisner (2007) у материјалне ресурсе убрајају и организационе ресурсе (стратегијско планирање и систем развоја, награђивање запослених) и технолошке ресурсе (пословне тајне, ауторска права). Roubi (2004) под материјалном имовином хотелских предузећа подразумева некретнине, намештај и опрему. Ова имовина заузима значајно учешће у укупној активи хотелских предузећа чије поседовање и употреба детерминише квалитет хотелске понуде и категоризацију хотела.

Детерминисање стратегијског значаја материјалне имовине за хотелска предузећа подразумева посматрање њених карактеристика. За физичку имовину то су стање, величина, локација, старост, амортизација, флексибилност, степен искоришћености (Krstić и Sekulić, 2013) док су за финансијску имовину то готовина којом компанија располаже, вредност зајмова, рок отплате зајмова и слично.



Извор: Krambia-Kapardis, M. и Thomas, A. (2006). Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/1, стр. 6 – 24; стр. 8.

Савремени услови пословања подразумевају истовремену употребу материјалне и нематеријалне имовине. На Слици 7 приказана је улога материјалне и нематеријалне имовине (компетенција и способности) у поступку креирања конкурентске предности.

Аутори Galbreath и Galvin (2006) праве разлику између материјалне и нематеријалне имовине с аспекта способности. Материјална имовина се посматра као видљива, имовина коју је могуће једноставно набавити и обновити. Нематеријална имовина резултат је примене одговарајућих способности. Материјалну имовину карактерише виши степен ликвидности у односу на нематеријалну, што је од посебног значаја у случају реорганизације хотелских предузећа (Lu-Andrews и Yu-Thompson, 2015). Зато што спада у опипљиву имовину, материјална имовина се често користи и као колатерал приликом одобравања банкарских кредита компанијама за финансирање пословних активности. Још једна разлика у односу на нематеријалну имовину јесте та што је вредност материјалне имовине једноставније утврдити будући да је њихова вредност прецизније новчано исказана у билансу стања. Roznanić (2011) наводи да се материјална имовина вреднује према тржишним ценама уз повремену ревалоризацију током времена. Међутим, исти аутор наводи да се приликом вредновања материјалне имовине могу јавити одређени проблеми који су условљени недовољном компетентношћу проценитеља, несређених евиденција о имовини и проблема око утврђивања параметара у склопу метода процене ове имовине.

2.3. Нематеријална имовина као детерминанта развоја хотелског предузећа

Са глобализацијом светске економије расте тражња за информацијама, талентованим запосленима и осталим нематеријалним ресурсима што намеће потребу за променом у структури имовине компаније (Osinski и сар., 2017). Нематеријална имовина (енгл. *intangible assets*), у овом контексту, постаје доминантнија имовина обезбеђујући основу за стицање конкурентске предности компаније (Durst, 2008), а често се посматра и као покретач вредности која условљава везу између ресурса и креирања организационе вредности. Нематеријалност је уграђена у физичку имовину (знање за примену технологије, машина, алата) и у пословне активности (имплицитно знање запослених), што доводи до интензивније интеракције између материјалне и нематеријалне имовине која, на тај начин, ствара вредност (Magr, 2005). То наводи на закључак да је нематеријална имовина одувек била део пословања компанија (Bontis и сар. 1999) која са доминацијом економије знања постаје све значајнија имовина. Инсистирање на поседовању и управљању нематеријалном имовином наглашава се значајна разлика између компанија која послују у „новој“ и „старој“ економији, у којој је примарна тржишна вредност била детерминисана материјалном имовином, док је вредност у новој економији створена применом знања и осталих нематеријалних ресурса компаније (Bose и Thomas, 2007).

Нематеријална имовина компаније постаје једна од централних тачака у процесу формулисања стратегије и један од главних ресурса реализације корпоративне стратегије (Marr, 2005). Подршку развоју нематеријалне имовине у компанијама пружа ресурсни приступ (енгл. *resource based view of the firm*) који полази од тога да способност креирања вредности компаније не зависи од динамике привредне гране већ од организационих ресурса и процеса (Barney, 1991; Tseng и Goo, 2005). Током 80-тих година прошлог века, ресурсни приступ, добија на значају јер менаџери нису више веровали у „савршену“ конкуренцију и постали су уверени да предузећа морају поседовати различите и, колико је то могуће, јединствене ресурсе и способности у циљу стварања и одржавања конкурентске предности (Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). То значи да ће у процесу креирања вредности менаџмент компаније кренути од анализе интерних способности и ресурса које компанија поседује и начина њихове расподеле (Tseng и Goo, 2005).

Улагањем у нематеријалну имовину ствара се основа и за сва будућа креирања вредности. Hall (1992) под нематеријалном имовином обухвата права интелектуалне својине, заштитни знак, ауторска права, контакте, пословне тајне, знање запослених, мреже, организациону културу и репутацију производа и компаније. Нематеријална имовина представља кључне покретаче вредности који обухватају идеје или знање чија се природа на неки начин може дефинисати или забележити (Marr, 2005). Ова имовина резултат је прошлих догађаја од којих се очекују будуће економске користи за предузеће (Gallego и Rodríguez, 2005; Salamudin и сар., 2010; Chareonsuk и Chansangavej, 2008). Нематеријална имовина резултат је деловања људских ресурса, који путем знања, искуства и способности, стварају структуру знања компаније. Нематеријална улагања су средства која су утемељена у знању док се вештине, култура и вредности, технологија, управљање процесима, имиџ компаније, односи с купцима, мреже, посматрају као генератори нематеријалне имовине (Osinski и сар., 2017). Steenkamp и Kashyap (2010) сматрају да се нематеријална имовина односи на интелектуалну имовину и под нематеријалном имовином подразумевају знање, вештине, know-how, бренд, корпоративну репутацију, организационе способности, односе са купцима и добављачима и иновативност запослених. Нематеријална имовина представља значајну стратегијску имовину компаније која укључује бренд име, истраживање и развој, имовину садржану у људима, базу купаца, технологију и иновације (Salamudin и сар., 2010) односно нематеријална имовина обухвата сва средства, елементе и капацитете који се приписују компанији и доприносе реализацији пословних стратегија (Steenkamp и Kashyap, 2010). Циљ фокусирања на нематеријалне ресурсе јесте стицање свеобухватног увида у капацитет ових ресурса и начин њихове употребе како би се унапредиле пословне перформансе (Zigan и Zeglat, 2010).

Према Roubi, S. (2004) нематеријална имовина хотелских предузећа обухвата почетне трошкове пословања, супериорно управљање, вредност бренда и осталу (невидљиву)

нематеријалну имовину. Уважавајући концепт посматрања нематеријалне имовине према Krstić (2014), нематеријална имовина хотелских предузећа посматра се као скуп *видљиве нематеријалне имовине и невидљиве нематеријалне имовине* (Слика 8).

Слика 8: Нематеријална имовина хотелских предузећа



Извор: Аутор

Аутори Sveiby (1997) и Ciprian, Valentin, Madalina и Lucia (2012) на исти начин посматрају нематеријалну имовину. Видљиву нематеријалну имовину (енгл. *visible intangible assets*) посматрају као ону која је прописана у различитим рачуноводственим стандардима, имовину која се може контролисати и која је генерисана интерно или путем аквизиције/мерџера. У невидљиву нематеријалну имовину (енгл. *invisible intangible assets*) исти аутори убрајају интелектуалну имовину за коју нису прописани рачуноводствени стандарди и која није приказана у билансу стања, тешко се може контролисати и мерити и стечена је интерно или аквизицијом/мерџером са другом компанијом.

Амерички стандард, који регулише приказивање нематеријалне имовине, прописује да се у оквиру екстерно прибављене нематеријалне имовине врши диференцирање на тзв. неопипљиви део имовине која се може идентификовати (патенти, марке, уговори) и неопипљиви део имовине који се не може идентификовати (*goodwill*), а који обезбеђује раст будућих приноса компаније (Крстић, 2004). Критеријуми на основу којих се разликује третирање нематеријалне имовине у финансијским извештајима према америчким стандардима ASC 340 - Остала имовина и одложени трошкови (енгл. *ASC 340 - Other Assets and Deferred Costs*) и ASC 350 – Нематеријална имовина, *goodwill* и остало (енгл. *ASC 350 — Intangibles — Goodwill and Other*), с једне стране, и Међународном рачуноводственом стандарду 38 - Нематеријална имовина (енгл.

International Accounting Standards 38 – Intangible assets), с друге стране, јесу ревалоризација нематеријалне имовине, интерно генерисана нематеријална имовина и трошкови маркетинга¹.

Разумевање улоге нематеријалне имовине у процесу стварања вредности хотелских предузећа подразумева уважавање (Allee, 2008):

1. Компоненти нематеријалне имовине које постају саставни део хотелске понуде предузећа;
2. Приступа управљању нематеријалном имовином будући да имају невидљиви карактер;
3. Материјалну и нематеријалну имовину која се трансформише у друге облике вредности у пословном моделу што захтева анализу доприноса сваког пословног инпута расту имовине компаније.

Свест о потреби за инвестирањем у нематеријалну имовину расте будући да се ова имовина посматра као главни покретач стварања вредности у хотелским предузећима. Lev (2001) ову појаву објашњава на следећи начин: прво, раст интензитета конкуренције и друго, увођење информационах технологија, међу којима најзначајније место заузима интернет. Чак и када улагања у нематеријалну имовину негативно утичу на краткорочну рачуноводствену добит, нематеријална имовина може ефикасно стварати вредност у предузећу, стимулирати њен раст кроз нове инвестиције, али и дати позитиван допринос стварању богатства за акционаре и остале стејкхолдере компаније (Osinski и сар., 2017).

2.3.1. Концепт видљиве нематеријалне имовине хотелског предузећа

Дугорочан, стабилан раст и финансијски успех компаније захтева фокусирање на властите, интерне ресурсе и кључне изворе интелектуалних способности, уз помоћ којих се креирају кључне компетенције компаније (Rađenović и Krstić, 2017). Нематеријални ресурси утичу на будући потенцијал компаније па се претпоставља да конкурентска предност зависи од тога колико је компанија ефикасна у изградњи, дељењу и коришћењу свог знања и осталих нематеријалних ресурса (Kim и сар., 2012). Дакле, снага компаније зависи од њене способности да ствара и испоручује вредност стејкхолдерима и корисницима, да дефинише ефикасне пословне моделе, извршава вредне иновативне процесе који воде ка иновацијама нових производа, услуга и процеса, коришћења ресурса за управљање (покретање) организационим

¹ The power of being understood: U.S. GAAP VS. IFRS: Intangible assets other than goodwill at-a-glance (2014). Доступно на: https://rsmus.com/pdf/us_gaap_ifrs_intangible_assets_other_than_goodwill.pdf, 25.10.2019.

компетенцијама и супериорним пословним резултатима (Schiuma и Letto, 2008). Креирање снаге компаније ослања се и на употребу нематеријалне имовине, како видљиве тако и невидљиве.

Видљива нематеријална имовина је део нематеријалне имовине чија је вредност приказана у активи биланса стања предузећа. Приказивање нематеријалне имовине корисно је за организационо управљање, за процену усвојених стратегија и усмеравање одлука инвеститора (Osinski и сар., 2017) као и за процену доприноса ове имовине пословном резултату компаније. Roubi (2004) наводи да је потребно посебно издвојити и исказати вредност нематеријалне имовине у билансу стања хотелских предузећа због финансијског извештавања и активности спајања и преузимања, прибављања средстава, опорезивања и управљања брендом. Регулисање и признавање нематеријалне имовине у хотелским и другим предузећима у Републици Србији регулисано је *Међународним рачуноводственим стандардом 38 – Нематеријална имовина* (у даљем тексту МРС 38). Нематеријална имовина представља посебну позицију у активи биланса стања која обухвата улагања у истраживање и развој, концесије, вредност плаћених лиценци, франшиза и евентуално, вредност Goodwill-а, стеченог куповином компаније (Krstić и Rađenović, 2018). Други, невидљиви део нематеријалне имовине, као што су софтвери, заштитни знакови, патенти, лиценце, ауторска права, организациони пројекти, организациона култура, често се не евидентирају у финансијским извештајима предузећа (Osinski и сар., 2017). Зато што је у билансу стања приказан само део нематеријалне имовине, ова имовина се одувек сматрала „ризичном“ будући да је теже измерити потенцијал нематеријалне имовине у односу на користи које произилазе из улагања у материјалну имовину (Eckstein, 2004).

Према МРС 38, нематеријална имовина може се стећи путем засебног стицања, путем пословне комбинације, уз помоћ државног давања, као и путем размене имовине. У зависности од начина на који је стечена, нематеријална имовина првобитно се евидентира према одговарајућој набавној вредности или цени коштања. Одмеравање после почетног признавања нематеријалне имовине врши се на основу модела набавне вредности или на основу модела ревалоризације.

Према моделу набавне вредности, нематеријална имовина се књижи по набавној вредности (цени коштања) умањеној за евентуалну акумулирану амортизацију и евентуалне акумулиране губитке од умањене вредности. Према моделу ревалоризације, нематеријална имовина се књижи по ревалоризационој вредности што је њена фер вредност на дан ревалоризације, умањена за акумулирану амортизацију која је накнадно уследила и евентуалне акумулиране губитке од умањења вредности. Фер вредност се утврђује позивањем на активно тржиште.

Према МРС 38, интерно генерисана нематеријална имовина се признаје ако ће посматрана имовина генерисати очекиване *будуће економске користи* и ако је могуће утврдити *набавну вредност* (цену коштања) имовине. Цена коштања интерно генерисане нематеријалне имовине укључује све директно приписиве трошкове неопходне за креирање, производњу и припрему имовине за функционисање на начин који је то руководство предвидело. Исти стандард прописује да се интерно генерисани гудвил, заштитни знакови, импресуми, издавачки наслови, листе купаца и ставке сличне садржине, не признају као нематеријална имовина. Издаци по основу наведених компоненти нематеријалне имовине не могу се разликовати од трошкова развоја пословања као целине. Из тих разлога се наведене компоненте не признају као нематеријална имовина већ као трошкови који се обрачунавају као цена коштања интерно генерисане имовине.

Приказивање и вредновање видљиве нематеријалне имовине представља основне предуслове ефикасног управљања нематеријалном имовином. Према МРС 38 *нематеријална имовина* представља немонетарну имовину без физичке суштине која се може идентификовати. Исти стандард наводи да признавање неке ставке као нематеријалне имовине у билансу стања подразумева уважавање:

1. дефиниције нематеријалне имовине. Нематеријална имовина је она имовина која се може *идентификовати*, остварити *контролу над ресурсима* и може да обезбеди *будуће економске користи* и
2. критеријуме признавања. Нематеријалну имовину треба признати ако је вероватно да ће се *будуће економске користи* улисти у предузеће и ако се *набавна вредност* ове имовине може поуздано одмерити.

Према МРС 38, нематеријална имовина сличне природе и употребе груписана је у следеће категорије:

- Заштитни знакови;
- Импресум и издавачке наслове;
- Компјутерски софтвери;
- Лиценце и франшизе;
- Ауторска права, патенти и друга права на индустријску својину, услуге и права у вези са пословањем;
- Рецептуре, формуле, моделе, дизајне и прототипове;
- Нематеријална имовина у развоју.

Исти стандард наводи да се свака од наведених група нематеријалне имовине обелодањује, уважавајући интерно генерисану нематеријалну имовину и осталу нематеријалну имовину.

Микеревић (2001) и Тушевљак и Родић (2003) праве разлику између две групе нематеријалних улагања:

1. нематеријална улагања настала одлагањем трошкова (оснивачка улагања, улагања у истраживање и развој, улагање у пробну производњу) и
2. нематеријална улагања настала куповином односно издавањем готовине (концесије, патенти, лиценце, интелектуална својина, лизинг, goodwill).

Уважавајући МРС 38, односно услове признавања (приказивања) нематеријалне имовине (створити будуће економске користи и одмеравање набавне вредности), *видљива нематеријална имовина* обухвата:

- Заштитни знак;
- Лиценце и франшизе;
- Ауторска права, патенти и остала права на интелектуалну својину;
- Интелектуалне ресурсе садржане у истраживању и развоју.

Приказивање и евидентирање нематеријалне имовине у финансијским извештајима захтева одмеравање вредности компоненти видљиве нематеријалне имовине.

Приказивање вредности *заштитног знака* односно брэнда у билансу стања значајно је не само за маркетинг менаџере већ и за менаџере финансија, будући да њихово укључивање у биланс стања јача вредност акционарског капитала, смањује задуженост компаније и омогућава даљи раст путем аквизиција (Doyle, 1990). Питање билансирања имовине заштитног знака у билансу стања менаџери не би требали да игноришу, имајући у виду то да истраживања доказују утицај ове имовине на финансијски резултат, па би на тај начин изостао потпунији преглед пословне стварности (Tollington, 1998). Међутим, проблем при управљању заштитним знаком настаје зато што се, према МРС 38, већина интерно генерисане нематеријалне имовине, у коју спада и заштитни знак, не капитализује односно не признаје као нематеријална имовина. Исти стандард прописује да се накнадни издаци по основу заштитног знака признају у билансу успеха у тренутку настанка будући да се ови издаци не разликују од издатка насталих по основу развоја предузећа. Из наведених разлога, у билансу стања се приказује само део вредности заштитног знака и то као део вредности гудвила у случају аквизиције или мерџера (Tollington, 1998). Вредност заштитног знака која је интерно генерисана чини део релационе имовине, односно део невидљиве нематеријалне имовине.

Франшизе, лиценце, патенти, ауторска права, према МРС 38, чине елементе нематеријалне имовине садржане у правној документацији. Према Микеревић (2001) наведени елементи нематеријалне имовине прибављају се издавањем готовине чија

вредност зависи од договора са трећим лицима који дају право употребе истих. Уговором о *франшизи* на компанију примаоца франшизе преноси се „целокупно пословно знање“ (Krstić и Rađenović, 2018) односно део нематеријалне имовине. Евидентирање франшизе подразумева и поступак обрачуна вредности исте. Надокнада која се исплаћује даваоцу франшизе, третира се као трошак периода, а представља вредност употребљеног „пословног знања“ даваоца франшизе. Део нематеријалне имовине која је интерно генерисана употребом франшизе не може се јасно обрачунати и приказати. Један од начина обрачуна ове вредности, како предлажу Mili и Abid (2017), јесте количник збира тржишне вредности предузећа и књиговодствене вредности обавеза и књиговодствене вредности имовине. Развијање квантитативних модела за обрачун вредности франшизе доприноси ефикаснијем управљању овом нематеријалном имовином и омогућава јасан увид у допринос ове нематеријалне имовине пословном успеху компанија.

Лиценцирање је једна од најпознатијих и најчешће коришћених метода за размену интелектуалне својине која је врло уско повезана са процесом иновација и представља механизам управљања улазним и излазним токовима знања (Belingeri и Leone, 2017). Да би била део видљиве нематеријалне имовине, лиценца мора задовољити критеријуме признавања (стварање будућих користи и могућност процене набавне вредности). Процену набавне вредности лиценци није тешко утврдити будући да је она дефинисана уговором о издавању лиценце. Према Krstić и Rađenović (2018), корисник лиценце плаћа право на употребу лиценце најчешће на основу договореног процента од остварене продаје, на нето добитак или на бруто добитак. Исти аутори наводе да се у пракси срећу и ситуације да се ова накнада обрачунава на основу обима производње (обично у случају лиценцирања технологије производње). Међутим, израчунавање вредности коју лиценца доноси компанији током њене употребе није једноставно утврдити. Ово наводи на закључак да се прибављене лиценце могу третирати као део видљиве нематеријалне имовине у тренутку прибављања. Посматрање лиценце као део видљиве нематеријалне имовине подразумева и дефинисање временског периода за који се може добити лиценца а који се поклапа са временским периодом трајања заштитног знака, патента или друге интелектуалне својине, чији је власник давалац лиценце (Krstić, 2014).

Управљање интелектуалном својином добија централну улогу у конкурентском окружењу где се све чешће примењују стратегије отворених иновација у покушају да се успешно уведу нови производи и услуге (Belingeri и Leone, 2017). Интелектуална својина обухвата, између осталог и *ауторска права и патенте*. У савременом пословном окружењу води се „технолошка битка“ између компанија где патенти и ауторска права постају кључни алати конкурентске борбе. Патенти су дело тимског рада запослених што упућује на закључак да се међу компанијама, поред технолошке битке, води и „битка“ за таленте (Krstić и Rađenović, 2018). Управљање портфолијом

ауторских права и патената у предузећу и њихово евидентирање подразумева разматрање расположивог буџета и процену трошкова накнада за одржавање патената, као и могућности примене патената и евентуалног нарушавања права његове интелектуалне заштите (Krstić и Nikolić, 2008).

Према МРС 38, интелектуални ресурси садржани у истраживању и развоју усмерени су ка стицању знања. Резултат употребе ових ресурса може бити и имовина са физичком суштином али је физички елемент ове имовине од секундарног значаја у односу на његову нематеријалну компоненту, а то је знање садржано у њему. Према истом стандарду, пројекат истраживања и развоја предузећа признаје се као нематеријална имовина ако овај пројекат задовољава дефиницију имовине и може се идентификовати из уговорних или других законских права. Међутим, активности истраживања и развоја често се подводе под трошак периода и не капитализују се. Нематеријална имовина која произилази из истраживања односно фазе истраживања интерног пројекта се не признаје. Издатак по основу истраживања се признаје као расход онда када је он настао. Исти стандард нематеријалну имовину која проистиче из развоја интерног пројекта приказује као имовину ако предузеће задовољи одређене услове. Krstić и Vukadinović (2004) сматрају да је оваква ситуација резултат чињенице да не постоје довољни докази о узрочној вези између трошкова истраживања и развоја и будућих користи, што је и услов евидентирања ове имовине као нематеријалне имовине.

Улагање у интелектуалне ресурсе садржане у истраживању и развоју, обухватају трошкове плаћања услуга екстерних лабораторија, истраживања конкуренције и тржишта, услуга консултаната, израде пројекта, дизајна производа, регистрација законских права и друго (Krstić и Rađenović, 2018). Микеревић (2001) улагања у интелектуалне ресурсе садржане у истраживању и развоју посматра као нематеријална улагања настала одлагањем трошкова. Менаџмент предузећа често прецењује ове трошкове које путем амортизације алоцира на трошкове периода, што утиче на смањивање добитка.

Дефинисање концепта нематеријалне имовине која се приказује у билансу стања захтева дефинисање и пословног гудвила. Гудвил (енгл. *Goodwill*) садржи неке елементе који су нематеријални али неки од њих нису и признају се уважавањем постојеће регулативе компаније (Kristandl и Bontis, 2007). Пословни гудвил представља разлику између тржишне вредности и књиговодствене вредности компаније (Bontis 1996). Вредност гудвила обрачунава се у тренутку продаје предузећа док се, према МРС 38, интерно генерисани гудвил не признаје као имовина, будући да се ради о ресурсу који се не може идентификовати, који предузеће не може да контролише и који се не може поуздано проценити по набавној вредности. Путем вредности гудвила приказује се вредност интерно генерисаних компоненти нематеријалне имовине чији се издаци не могу разликовати од трошкова развоја пословања компаније као целине

(заштитни знак, интелектуални ресурси садржани у истраживању и развоју, импресуми, издавачни наслови).

2.3.2. Невидљива нематеријална имовина хотелског предузећа

Невидљива нематеријална имовина је онај део нематеријалне имовине који није приказан у активи биланса стања. Невидљиви део нематеријалне имовине Sveiby (1997) посматра путем компетенција запослених, интерне структуре и екстерне структуре док је Cırgan и сар. (2012) посматрају као имовину повезану са иновацијама, људским ресурсима и организацијом. Невидљива нематеријална имовина обухвата интелектуалну имовину и бренд послодавца (Слика 9).

Слика 9: Компоненте нематеријалне имовине



Извор: Аутор

Интелектуална имовина обухвата имовину садржану у људима, структурну имовину и релациону имовину. Бренд послодавца обухвата шансе за развој запослених, препознатљивост хотела, диверсификованост радне снаге, корпоративну друштвену одговорност, баланс између живота и посла запослених и нефинансијске компензације и користи.

2.3.2. 1. Интелектуална имовина

Интелектуална имовина (енгл. *Intellectual assets*) је скуп критичних ресурса које

предузећа користе да би активности обављали ефикасније и генерисали економске користи (Peng, Pike и Roos, 2007). Интелектуална имовина постала је најпре интересантна одређеном броју компанија *Skandia*, *Dow Chemicals* и *Canadian Imperial Bank of Commerce*, које су почеле да користе овај термин за ознаку свих нематеријалних ресурса. С обзиром да дотадашњи оквири (модел) нису могли да реше одређене пословне ситуације компанија, који су се јавили са настанком економије знања, створили су се услови за развој новог концепта као што је интелектуална имовина (Bontis и сар., 1999). Bontis (1998) наводи да интелектуална имовина није само статичка нематеријална имовина већ идеолошки процес који се, у ери знања, налази у срцу процеса креирања вредности.

Интелектуална имовина представља део невидљиве нематеријалне имовине која компанији доноси користи у будућности употребом три компоненте интелектуалне имовине: имовине садржане у људима, структурне имовине и релационе имовине. Приликом дефинисања интелектуалне имовине требало би имати у виду да свака дефиниција садржи три елемента (Sabrita и Vaz, 2006): (1) невидљивост, неопипљивост; (2) знање које креира вредност; (3) фокусирање на ефекте колективне праксе. Како се интелектуална имовина посматра као кључни извор креирања вредности и стицања и одржавања конкурентске предности, у Табели 2 дат је преглед дефиниција интелектуалне имовине посматране с аспекта стварања вредности и стицања и одржавања конкурентске предности.

Табела 2: Дефинисање интелектуалне имовине

Аутори	Дефиниција
Edvinsson и Sullivan, (1996:358)	„знање које се може претворити у вредност„
Roos и Roos, (1997:415)	„збир скривених средстава која није у потпуности приказана у билансу стања и укључује оно што се налази у глави (мислима) чланова компаније и шта остаје у предузећу када га напусте“
Stewart, (1997); Bontis, (1998:65)	„интелектуални материјал (знање, информације, интелектуална својина, искуство) који се може користити за стварање богатства“
Edvinsson и Malone, (1997:44)	„поседовање знања, примењеног искуства, организационе технологије, односи са купцима и професионалне вештине које обезбеђују конкурентску предност на тржишту“
Bontis, N. (1998:67)	„тежња ка ефикасној употреби знања уместо информација“
Bueno, (1998:84) Ordóñez de Pablos, (2003:67)	„скуп основних дистинктивних компетенција невидљиве природе који креирају и одржавају конкурентску предност компаније“
Lynn, (1998); Bollen, Vergauwen и Schnieders, (2005:1164)	„богатство идеја и способности иновирања који су важни за будућност организације“
Prusak (1998); Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, (2011:2244)	„интелектуални ресурси који су формализовани и искоришћени за стварање веће вредности имовине“

наставак Harrison и Sullivan, (2000:34)	„представља знање које се може претворити у профит“
Rastogi, (2000)	„холистичка способност организације да генерише креативне и ефикасне одговоре на тренутне и будуће, садашње и потенцијалне изазове с којима се суочава“
Marr и Schiuma, (2001); Schiuma и Lerro (2008:4)	„скуп имовине знања и основни фактор за унапређење и подршку организационом побољшавању перформанси,„
Mouritsen и сар., (2002:11)	„представља језик за размишљање, причање и обављање појединих активности које покрећу будућу зараду компаније“
Subramaniam и Youndt, (2005:450)	„акумулација и дистрибуција знања од стране појединца, организационих структура, процеса, веза и односа“
Roos, Pike и Fernstrom, (2005); Peng, Pike и Roos, (2007:539)	„сви немонетарни и нефизички ресурси који су у потпуности или делимично контролисани од стране компаније и који доприносе креирању вредности компаније“
Sofian, Tayles и Pike, (2008); Kamukama, Ahiauzu и Ntayi, (2010:556)	„поседовање знања и искуства, професионалних вештина, циљева и технолошких капацитета који, када се примене, могу створити конкурентску предност за компанију“

Извор: Аутор

Прегледом садржаја Табеле 2 може се закључити да аутори сматрају да је интелектуална имовина посебно важна како за креирање вредности у компанији (Edvinsson и Sullivan, 1996; Prusak, 1998; Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011; Roos, Pike и Fernstrom, 2005; Peng, Pike и Roos, 2007), тако и за стварање конкурентске предности (Edvinsson и Malone, 1997; Bueno, 1998; Ordóñez de Pablos, 2003; Sofian, Tayles и Pike, 2008; Kamukama, Ahiauzu и Ntayi, 2010). Поред тога, већина дефиниција истиче знање као битан елемент интелектуалне имовине (Edvinsson и Sullivan, 1996; Bontis, 1998; Harrison и Sullivan, 2000; Subramaniam и Youndt, 2005). Поједини аутори дефинишу интелектуалну имовину истичући значај ове имовине за унапређење пословних резултата компанија (Harrison и Sullivan, 2000; Marr и Schiuma, 2001; Schiuma и Lerro, 2008; Mouritsen и сар., 2002).

Посматрање интелектуалне имовине као дела нематеријалне имовине у литератури се различито тумачи. Boekestein (2006) истиче присуство јасне везе између интелектуалне имовине и нематеријалне имовине и њихово поклапање у појединим сегментима. Steenkamp и Kashyap (2010) сматрају да се нематеријална имовина односи на интелектуалну имовину. С друге стране, Salamudin и сар. (2010) наводе да нематеријална имовина обухвата интелектуалну имовину коју чине имовина садржана у људима и нематеријални процеси засновани на знању. Поједини аутори говоре о интелектуалној имовини као збиру свих нематеријалних ресурса и њихових токова (Edvinsson и Malone, 1997; Roos и Roos, 1997; Bontis и сар., 1999). Вредност интелектуалне имовине креира се интеракцијом и односима између нематеријалних ресурса (Bontis, Јаношевић и Dženopolјас, 2015) што значи да заједничка употреба ових

ресурса може створити синергијске ефекте (Davey и сар., 2017). Schiemann, Richter и Günther (2015) посматрају интелектуалну имовину као део нематеријалне имовине приказане у билансу стања (као гудвил) у тренутку куповине компаније. FitzPatrick и сар. (2013) сугеришу да се интелектуални капитал сматра „свеобухватним термином који се односи на невидљива средства која доприносе стварању вредности компаније“. За потребе рада, интелектуална имовина ће се посматрати као део невидљиве нематеријалне имовине која није приказана у билансу стања (Brooking, 1997), а коју, поред интелектуалне имовине, чини и бренд послодавца.

Дефинисање интелектуалне имовине подразумева и посматрање особина ове компоненте нематеријалне имовине. Интелектуални ресурси су подкуп портфолија ресурса компаније који правилном и планираном употребом могу обезбедити одрживе повраћаје уложених средстава (Kristandl и Bontis, 2007). Да би то обезбедили интелектуални ресурси морају бити вредни, ретки, тешки за имитирање и супституисање (Barney, 1991). Ово су особине које се приписују свим нематеријалним ресурсима, према ресурсном приступу, у које спада и интелектуална имовина. Такође, ове особине се могу приписати и компонентама интелектуалне имовине. Поред ових, општих особина, Riahi-Belkaoui (2003) на сличан начин дефинише кључне карактеристике интелектуалне имовине: реткост, немогућност имитирања, незаменљивост и отежана опсервација. Krstić (2009) наводи трајност, имитираност, преносивост, уникатност и флексибилност као особине интелектуалне имовине.

Инвестирање у интелектуалну имовину обезбеђује компанијама стицање кључних компетенција који постају извори конкурентске предности. Стицањем конкурентске предности, тржишна вредност компаније постаје већа у односу на књиговодствену. Бројни аутори истичу да је тржишна вредност у односу на књиговодствену вредност предузећа већа два до три пута. Зато интелектуална имовина представља јединствени ресурс који доприноси стварању вредности, тешко се имитира, копира и супституише. Интелектуална имовина свој потенцијал заснива на одговарајућим компонентама чијом уравнотеженом комбинацијом компанија обезбеђује могућности стварања вредности и стицања очекиваног прихода у будућности.

2.3.2.1.1. Имовина садржана у људима хотелског предузећа

Имовина садржана у људима односно људски капитал (енгл. *human capital*) произилази из знања, вештина и стручности запослених на нижим нивоима и професионалаца на вишим управљачким нивоима компаније (Walsh, Enz и Canina, 2008) који доприносе креирању иновација (Bontis и сар., 1999) и прилагођавању променама у окружењу. Ефикасно запошљавање и обука запослених, компетентност, знање, вештине, став и мотивација запослених, креативност запослених представљају витални капитал компаније (Kim и сар., 2012). Поједини аутори (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004; Kianto,

Hurmelinna-Laukkanen и Ritala, 2010) посматрају имовину садржану у људима као елемент интелектуалне имовине који може конвертовати знање у тржишну вредност употребом осталих компоненти интелектуалне имовине. Развојем имовине садржане у људима *унапређује се интелигенција чланова компаније* (Bontis, 1998) па је улагање у образовање и усавршавање запослених прави пут за креирање задовољних купаца.

Улагање у имовину садржану у људима представља важну инвестицију компанија у економији заснованој на знању (Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013) будући да је значајно и позитивно повезан са организационом продуктивношћу, пословним перформансама и дугорочном конкурентском предношћу (Breaugh и Starke, 2000; Zhu и сар., 2014). Посматрајући интелектуалну имовину, Krstić (2014) наглашава значај имовине садржане у људима путем обезбеђивања мотивисаности запослених који имају значајну улогу у процесу пословне и управљачке трансформације, неопходне за опстанак компаније на тржишту у економији знања.

Имовина садржана у људима представља сирову интелигенцију, вештине и стручност људских актера у компанији (Lynn, 1998; Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Обухвата знање које запослени носе са собом када напусте компанију (Gallego и Rodríguez, 2005) и представља комбинацију знања, вештина, иновативности и способности запослених да изврше радне задатке (Edvinsson и Malone, 1997; Engstrom, Westnes и Westnes, 2003; Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Chen, Zhu и Yuan Xie (2004) повезују имовину садржану у људима са факторима који формирају производ/услугу и стварају профит, који долази касније. Имовина садржана у људима подразумева генеричко наслеђе, образовање, искуство и став према животу и послу (Bontis и сар., 2000). Знање, способности и вештине које поседују запослени одражавају се на ефикасност деловања менаџера и запослених од којих ће зависити продуктивност рада и додата вредност производа/услуга (Cheng и сар., 2010). С друге стране, да би се искористио радни и интелектуални потенцијал запослених, компаније засноване на знању требало би инсистирати на креирању задовољавајућих услова за рад интелектуалаца. То подразумева да се запосленима најпре обезбеди могућност континуираног учења и професионални напредак, осећај припадности и доприноса у реализацији пословних циљева (Krstić и Rađenović, 2017).

У литератури се могу пронаћи радови различитих аутора који анализирају шта све чини имовину садржану у људима. Различите групе запослених одређују различите компоненте имовине садржане у људима и доносе различиту вредност компанијама (Walsh, Enz и Canina, 2008). Имовина садржана у људима укључује особине запослених као што су интелигенција, вредности, ставови, способности, знања, вештине, индивидуалне везе, креативност, образовање, искуство, квалификације, мотивација, посвећеност, лојалност, способност решавања проблема, стручност, проактивност, лидерске способности, флексибилност, способност учења, интелектуална агилност и

склоност за преузимање ризика (Vozbura, 2004; Inkinen, 2015). Компоненте имовине садржане у људима могу се дефинисати на следећи начин: компетенције запослених, способност међусобног повезивања и вредности (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004); компетенције, вештине и интелектуална агилност појединачног запосленог (Roos, Bainbridge и Jacobsen, 2001); генеричко наслеђе, образовање, искуство и став о животу и послу (Bontis, 1998:65); компетентност запослених, став запослених према послу и иновативност запослених (Nemes Rudež и Mihalič, 2007); мотивациони капитал, међуљудски односи, знање, вештине, став и агилност запослених (Lentjušenkova и Lapina, 2016); компетентност, запошљавање и обука, став и мотивисаност за посао, креативност и иновативност (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011); знање запослених, вештине, способности и искуство (Gallego и Rodríguez, 2005); know-how, (техничко) искуство и способност решавања проблема, креативност, образовање, став и предузетнички дух (Marr, 2005). Већина дефинисаних компоненти упућују на закључак да се све компоненте имовине садржане у људима могу синтетисати на следећи начин: компетенције и знање запослених, став и мотивисаност запослених и интелектуална агилост.

Имовина садржана у људима је комплексна компонента интелектуалне имовине која се обично развија унутар компаније и резултат је имплицитног, специфичног знања запослених који се сматра вредним и ретким (Walsh,ENZ и Canina, 2008). Beattie и Smith (2010) сматрају да је људско знање и искуство главни елемент интелектуалне имовине и основа структурне имовине који утиче на вредност компаније. Извор је иновација и стратегијског обнављања, које су резултат брејнсторминга у истраживачком одељењу, сањарења на послу, реинжењеринга новог процеса, унапређења персоналних вештина (Bontis и сар., 2000). Запослени, који чине имовину садржану у људима, могу се посматрати и као извори дистинктивних способности, одговарајућих компетенција и креативности. Улога *дистинктивних способности* је да омогући компанијама да обављају неопходне процесе за спровођење своје стратегије, што за узврат испуњава потребе јасно дефинисаног тржишта. Користећи овај приступ, компаније морају утврдити да ли њихови запослени поседују способности неопходне за реализацију корпоративне стратегије и сагледати своје развојне потребе (Marr, Schiuma и Neely, 2004). Kim, Jung-Eun Yoo и Lee (2011) праве разлику између компетентности и креативности запослених. *Компетентност* је способност извршавања задатог задатка, који укључује поседовање знања, образовања и вештина запослених док *креативност запослених* омогућава да искористе своје знање и вештине како би на иновативан начин решавали пословне задатке и проблеме. Треба нагласити и то да имовина садржана у људима није у власништву компаније (Bontis и сар., 2000) па га зато менаџмент тешко може контролисати.

Производња услуга захтева вишеструко и сложено знање у односу на производњу опипљивих производа. У том смислу, имовина садржана у људима у хотелским

предузећима несумњиво има пресудну и најзначајнију улогу (Laing, Dunn и Hughes-Lucas, 2010) чији се ефекат употребе може пратити и путем степена задовољства корисника услуге (Chen, Zhu и Xie, 2004). Поједини аутори бавили су се анализом људских ресурса у хотелским предузећима и закључили да су од посебног значаја образовање, искуство, број запослених и различите способности менаџера, као што је управљање на међународном нивоу, познавање језика и слично (Casanueva, Gallego и Revilla, 2015). Nemes Rudež и Mihalič (2007), на основу спроведене студије о пословању хотела у Словенији, сматрају да хотелски менаџери треба да унапреде вредност интелектуалне имовине путем инвестирања у имовину садржану у људима и информационе технологије.

Главни закључак који се може извести јесте да је имовина садржана у људима значајна за компаније, без обзира на врсту привредне гране и посла којом се компанија бави, јер утиче на стицање и одржавање конкурентске предности и креирање вредности. Дефинисање и имплементација циљева и пословних стратегија није могуће без људи, будући да имовина садржана у људима поседује способности да користи друге ресурсе и учини их вредним. Овакве активности одражавају се на ток пословања компанија и њихове пословне резултате.

2.3.2.1.2. Структурна нематеријална имовина хотелског предузећа

Структурна имовина (структурни капитал или организациони капитал) (енгл. *structural assets*) представља знање које припада компанији у целини (Ghosh и Wu, 2007) односно знање које остаје у компанији на крају радног дана (Gallego и Rodríguez, 2005). Lev (2002) сматра да је организациона инфраструктура кључни фактор у ланцу креирања вредности. Улога структурне имовине у компанијама односи се на креирање нематеријалне инфраструктуре неопходне за примену знања при обављању рутинских операција (Bontis, 1998). Структурна имовина представља скуп хардвера, софтвера, база података, организационе структуре, интелектуалне својине и осталих организационих способности које подржавају продуктивност запослених (Edvinsson и Malone, 1997; Engstrom, Westnes и Westnes, 2003). Поред наведених компоненти, структурна имовина се односи и на процесе (рутине) и процедуре који постају прихватљиви за компанију као „запис“ о томе како би ствари требало одрадити да би се обезбедила висока ефикасност рада (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011). Marr (2005) дефинише структурну имовину као целокупну невидљиву имовину која остаје у компанији као што су организациона култура, пословне праксе и рутине, као и интелектуална својина у коју спадају патенти, ауторска права, заштитни знакови (бренд), пословне тајне и процеси, који су у власништву компаније. Структурна имовина се састоји од система, који програмирају интелектуалне напоре како би пружили више рутинских средстава за њихово реплицирање (Lynn, 1998; Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Структурна имовина укључује „место“ за складиштење

знања у компанији и базе података, приручник за процесе, стратегије, рутине и све остале невилне вредности компаније (Bontis и сар., 2000). Osinski и сар. (2017) посматрају структурну имовину као резултат суме знања које настаје употребом база података, система и процеса свих чланова компаније. Компаније са јаком структурном имовином имаће подржавајућу организациону културу која дозвољава појединцима да уче и да погреше (Bontis и сар., 2000).

С обзиром да се ради о делу интелектуалне имовине, процењивање и управљање структурном имовином обавља се путем одговарајућих компоненти: филозофија управљања, ефикасност и ефективност, организациона култура, обнова и развој, информационе технологије (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011); процеси, системи, структуре, интелектуална својина (Roos, Bainbridge и Jacobsen, 2001); организационе рутине, процедуре, организациона култура, базе података (Gallego и Rodríguez, 2005); лиценце, организациона структура, концепти (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004); технологија, проналасци, стратегија, ауторска права, патенти (Brooking, 1997; Ghosh и Wu, 2007). Осим тога, структурна имовина укључује информационе системе, процесе рада и организациону културу (Tseng и Goo, 2005) односно филозофију управљања, културу, пословне процесе и информационе технологије (Nemes Rudež и Mihalič, 2007).

У литератури постоје више тумачења по питању садржине структурне имовине. Поједини аутори под структурном имовином подразумевају капитал иновација и капитал процеса (Edvinsson и Malone, 1997; Wang и Chang, 2005). Међутим, аутори Chen, Zhu и Yuan Xie (2004) сматрају да се економски раст земаља базира на иновацијама пре него на инвестицијама и из тих разлога не може се рећи да је капитал иновација део структурне имовине. Tseng и Goo (2005) сматрају да капитал иновација не треба подводити под структурни капитал из два разлога. Прво, структурни капитал и капитал иновација захтевају различите менаџерске акције па их треба посматрати као две различите категорије. Друго, прегледом бројних истраживачких радова и запажања стручњака, закључује се да капитал иновација чини кључни фактор успеха компанија. Аутори Edvinsson, Hofman-Bang и Jacobsen (2005) деле структурни капитал на два дела: интерни и екстерни структурни капитал, док Roos и Roos (1997) структурни капитал посматрају путем капитала пословних процеса (енгл. *business processes capital*) и капитала обнове и развоја (енгл. *business renewal & development capital*). Поједини аутори посматрају системски капитал као део структурног капитала. Системски капитал обухвата све нематеријалне залихе знања у компанији и укључује политику компаније, процедуре управљања, организационе системе и структуре и представља способност примене имовине садржане у људима за размену услуга (Walsh, Enz и Canina, 2008).

Lev и Daum (2004) сматрају да структурна имовина формира организациону инфраструктуру која трансформише материјалну и нематеријалну имовину у капитал који помаже у креирању конкурентске предности и обезбеђује стабилан готовински ток. Исти аутори дефинишу организациону инфраструктуру компаније као пакет система, процеса и пословних пракси који помажу компанији да оствари своје циљеве. Из тих разлога, менаџмент компаније мора развијати флексибилну организациону инфраструктуру која ће се прилагођавати променама у окружењу и одржавати ефикасност у креирању вредности. Треба напоменути и то да тржиште рада има потпуно другачије карактеристике у односу на тржиште структурне имовине. Куповина и продаја имовине садржане у људима одвија на тржишту рада али имовина садржана у људима и даље остаје у власништву људи. Тржиште структурне имовине је слично као и тржиште традиционалних добара (Bontis и сар., 1999), посматрано с аспекта власништва, где купљена структурна имовина постаје власништво компаније.

Глобалне компаније фокусирају се на инвестиције у структурну имовину, како би оптимизирали своје ресурсе, консолидовали своје пословне процесе, опслуживали купце широм света, размењивали знања и примењивали најбоље праксе (Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Структурна имовина односи се на механизме и структуре компаније која подржава запослене да обезбеде оптималне интелектуалне перформансе (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004). Резултати истраживања Subramaniam и Youndt (2005) указују на то да структурна имовина утиче на инкременталне иновативне способности компаније. Roos, Bainbridge и Jacobsen (2001) сматрају да компаније које су оријентисане ка процесима наглашавају значај структурних ресурса. Развој процеса обављају талентовани руководиоци који у овим активностима ангажују мање квалификоване запослене. Дакле, имплементација интерног процеса ослања се на запослене, који чине део имовине садржане у људима, при чему квалитет запослених одређује квалитет исхода интерних процеса и квалитет услуга. С друге стране, интерни процеси обезбеђују квалитетне услуге за своје потрошаче, што утиче на њихово задовољство (Wang и Chang, 2005).

2.3.2.1.3. Релациона нематеријална имовина хотелског предузећа

Релациона имовина односно релациони капитал (енгл. *relational capital*) или капитал односа обухвата способности компаније да остварује коректне пословне односе са екстерним стејкхолдерима и тиме актуелизује потенцијал креирања богатства применом имовине садржане у људима и структурне имовине (Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala, 2010). Релациона имовина је тренутна (садашња) вредност односа коју компанија успоставља са купцима, као и потенцијална будућа вредност ових односа (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003; Kim и сар., 2012). Укључује онај део интелектуалне имовине компаније који се односи на везе (односе) компаније са стејкхолдерима (Gallego и Rodríguez, 2005) па се може рећи, за разлику од преостале

две компоненте интелектуалне имовине, да се овај део невидљиве нематеријалне имовине формира у екстерном окружењу.

Суштина релационе имовине лежу у знању уграђеном у маркетинг канале и односе са купцима које компанија развија током свог пословања (Bontis и сар., 2000; Engstrom, Westnes и Westnes, 2003). Релациона имовина се може проширити и на имовину односа који такође укључује везе са спољашњим субјектима као што су пословни партнери, влада, локална заједница, конкуренти, кредитори, финансијска удружења, посебне интересне групе и слично (Magr, Schiuma и Neely, 2004). У студији аутора Cheng, Lin, Hsiao и Lin, (2010), капитал купаца је класификован према интензитету тржишта и маркетинг способностима, који се користе за описивање односа са заинтересованим странама. Компоненте релационе имовине могу се дефинисати на следећи начин: задовољство и лојалност, имиџ брэнда, управљање односима са купцима, тржишни удео, оријентисаност ка купцима, канали дистрибуције (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011; Kim и сар., 2012); лојалност и задовољство купца, тржишно учешће, тржишна оријентација, управљање купцима (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003); маркетинг могућности; интензитет тржишта и индекс лојалности купаца (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004); капитал односа са крајњим купцима и капитал односа са интермедијарним купцима (Nemec Rudež и Mihalič, 2007).

Prahalad и Ramaswamy (2000) сугеришу да купци постају нови извори конкурентности компанија зато што обнављају свеукупне компетенције и способности компаније, што представља функцију знања и способности које купци поседују и спремности да уче. Праћење односа са купцима може бити од посебне користи у пословању компанија будући да се лојалност купаца може предвидети мерењем лојалности запослених (Bontis и сар., 2000). Cheng и сар. (2010) сматрају да релациона имовина укључује односе са купцима и њихово задовољство компанијом, производом и запосленима. Задовољни купци одржавају пословне односе са компанијом што утиче на повећавање еластичности цена производа и унапређује имиџ компаније. Исти аутори сматрају да унапређење односа са купцима захтева скраћивање времена циклуса обављања оперативних процеса и развој висококвалитетних интерних процеса, што сугерише на нужност унапређења компоненти структурне имовине. Дакле, према перспективи усклађене листе, компанија која има ефикасне оперативне процесе са смањеним циклусом времена и побољшаним квалитетом, ствара лојалне клијенте.

Релациона имовина утиче директно на пословне активности компаније. Представља главну детерминанту при конверзацији интелектуалне имовине у тржишну вредност, делујући као катализатор (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004; Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011). У поређењу са имовином садржаном у људима и организационом имовином, релациона имовина најближе је повезана са пословним перформансама компаније (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004). Поред утицаја на пословне перформансе, релациона

имовина утиче и на изградњу репутације компанија. Репутација, као део релационе имовине, представља нематеријални и вредни ресурс, у оквиру ресурсног приступа, који може донети конкурентску предност компанији (Barney, 1991; Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013). Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala (2010), на основу истраживања, закључују да је релациона имовина значајнија за услужне у односу на производне компаније. Такође, релациона имовина може дати увид у будуће потребе и захтеве купаца (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011), што је од посебне важности када су у питању иновације и развој нових производа/услуга.

2.3.2.2. Бренд послодавца као сегмент невидљиве нематеријалне имовине хотелског предузећа

Бренд послодавца представља део невидљиве нематеријалне имовине компанија док су активности изградње бренда послодавца познате као брендирање послодавца. Схватање значаја и улоге бренда послодавца у компанијама подразумева разумевање процеса брендирања послодавца. Брендирање послодавца (енгл. *employer branding*) је релативно новији приступ усмерен ка идентификацији јединственог искуства при запошљавању узимајући у обзир укупност опипљивих и неопипљивих користи које одређена компанија нуди запосленима (Edwards, 2009). Термин се често користи како би се нагласило шта компаније нуде потенцијалним и постојећим запосленима, на који начин комуникацију са њима, одржавају лојалност запослених изван и унутар компаније и дефинишу јасан поглед на оно што чини компанију другачијом и пожељнијом у односу на друга предузећа (Sokro, 2012; Backhaus и Tikoo, 2004). Неки аутори под концептом брендирање послодавца подразумевају разјашњавање онога што се назива „јединствена организациона вредност“ односно вредносни предлог бренда послодавца, док други овај концепт објашњавају као брендирање процеса запошљавања. Предности и погодности процеса запошљавања које се нуде запосленима одражавају и организационе вредности, карактеристике и атрибуте компаније који могу помоћи у разјашњавању и схватању вредносних предлога компаније и бренда послодавца (Edwards, 2009). Backhaus и Tikoo (2004) под брендирањем послодавца подразумевају „кишобран“ испод ког се могу каналисати различите активности везане за запошљавање и задржавање запослених у координисану стратегију људских ресурса. Ради се о једном синергијском ефекту јер интегрисањем активности запошљавања, обуке, развоја и активности управљања каријером запослених под једним „кишобраном“ може се остварити већи ефекат него када би се свака од ових активности одвијала самостално.

За Roy (2008) брендирање послодавца постаје један од доминантнијих концепата почетком 1990-тих година у области управљања људским ресурсима и маркетингу. Исти аутор наводи да је Simon Wagrow први успоставио термин „брендирање послодавца“ описујући га као технику која се користи у процесу запошљавања уз

помоћ које идентитет компаније постаје јасан како у интерном тако и у екстерном окружењу. Овај концепт нарочито привлачи пажњу након објављивања рада Ambler и Bagrow (1996) који међу првима дефинишу бренд послодавца и јасно наглашавају његове користи. Ради се о новом пољу које је развијено с циљем да промени начин досадашњег пословања компанија (Ahmad и Daud, 2015) наглашавајући значај запослених. Дакле, концепт брендирања послодавца настао је као одговор на практичне потребе компанија како би се привукли талентовани запослени у циљу боље организације пословања и раста продуктивности рада.

Разумевање процеса брендирања послодавца захтева најпре појашњење процеса брендирања. Процес брендирања изграђен је на „логици“ да у основи активности брендирања лежи људска жеља да креира лични и друштвени идентитет и препонатљивост у друштву (Bastos и Levy, 2006). Брендирање треба разумети као процес управљања брендом који генерише вредност и који ће учинити бренд много вреднијим, максимизирајући тај ефекат у процесу тржишног надметања (Mandarić, 2016). За Veljković (2010) брендирање, у ужем смислу, укључује све одлуке повезане са избором имена, логоа, симбола и других елемената идентитета производа/услуге и који има основни задатак да га издвоји од других производа/услуга на тржишту. Исти аутор сматра да савремени услови пословања намећу потребу компанијама да прошире могућности брендирања не само на производе већ и на услуге, дестинације, догађаје, манифестације, организације и слично.

Првобитни циљ брендирања био је да раздвоји власништво или порекло једног производа од других сличних па је отуда синоним брендирања заправо диференцирање (енгл. *differentiation*). Запослени, као и купци, желе бити „повезани“ са познатим компанијама па је једна од улога бренда послодавца да у мислима запослених диференцира послодавца (Davies, 2008). Дакле, брендирање послодавца има за циљ брендирати односно диференцирати процес запошљавања како би се на ефикасан начин привукли и задржали запослени (Ahmad и Daud, 2015). Централни задатак брендирања послодавца подразумева сумирање и размену искуства појединаца у процесу запошљавања (Edwards, 2009). Најважније концептуалне одреднице процеса брендирања послодавца дате су у Табели 3.

Табела 3: Брендирање послодавца у литератури

<i>Аутор(и)</i>	<i>Дефинисање брендирања послодавца</i>
Branham (2001); Jain и Bhatt (2015:635)	„брендирање послодавца представља средство приступа компанији од стране потенцијалних запослених“
Martin и Beaumont (2003); Edwards (2009:7)	„брендирање послодавца је управљање имиџом компаније, посматран из угла садашњих и будућих запослених“
Sullivan (2004)	„брендирање послодавца представља дугорочну стратегију уз помоћ које се управља свешћу, перцепцијом, мишљењем и уверењима стејкхолдера у вези са одређеном компанијом“

наставак Backhaus и Tikoo (2004:501)	„брендирање послодавца представља напоре компаније да промовише, како унутар тако и изван компаније, јасан поглед на то што је чини другачијом и пожељнијом као послодавца“
Armstrong (2006) и Sokro (2012:165)	„брендирање послодавца представља креирање имица компаније за будуће запослене“
Roy (2008:110)	„брендирање послодавца представља напор компаније да промовише, како унутар тако и изван компаније, јасан поглед на оно што га чини различитим и пожељним као послодавца“
Edwards (2009:6)	„брендирање послодавца је активност где се принципи маркетинга, нарочито наука о брендирању, примењују на активности људских ресурса у односу на тренутне и потенцијалне запослене“
Aggerholm, Andersen и Thomsen (2011:114)	„брендирање послодавца није само једносмерно инструментално средство за запошљавање и задржавање запослених већ служи и за успостављање стратегијских процеса усмерених ка стварању организационих вредности и одрживом развоју компаније“
Alniacik и Alniacik (2012:1336)	„брендирање послодавца представља примену принципа брендирања на управљање људским ресурсима“
Ahmad и Daud (2015:691)	„брендирање послодавца обухвата „ствари“ које компанија нуди (радни услови, користи и слично) од кога зависи дефинисање предуслова за запошљавање“
Thomas и Jenifer (2016:62)	„брендирање послодавца представља циљану, дугорочну стратегију за управљање свесношћу и перцепцијама садашњих запослених, потенцијалних запослених и повезаних стејкхолдера у вези са одређеном компанијом“

Извор: Аутор

Резултат процеса брендирања послодавца јесте бренд послодавца. Представља „нематеријалну имовину изграђену у свести потенцијалних и постојећих запослених“ (Ambler и Barrow, 1996). Kucherov и Samokish (2016) посматрају бренд послодавца као вредан нематеријални извор одрживе конкурентске предности. Логика изградње бренда послодавца полази од тога да се људи разликују према знању, искуству и нивоу уживања при обављању пословних задатака у одређеној компанији па се зато јављају варијације у нивоу и перцепцији вредности међу запосленима, када је рангирање послодавца у питању.

У Табели 4 дат је преглед најважнијих концептуалних одредница бренда послодавца од стране различитих аутора.

Табела 4: Бренд послодавца у литератури

<i>Аутор(и)</i>	<i>Дефинисање бренда послодавца</i>
Ambler и Barrow (1996:188)	„бренд послодавца представља пакет функционалних, економских и психолошких користи које појединци стичу запошљавањем и идентификацијом са компанијом у којој ће радити“
Backhaus и Tikoo (2004:502); Sokro (2012:167)	„бренд послодавца успоставља идентитет компаније као послодавца и обухвата систем вредности компаније, политике и приступ у циљу привлачења, мотивисања и задржавања потенцијалних и тренутно запослених“
Ewing, Pitt, deBussy и Berthon (2002:12)	„изградња слике у мислима кандидата са тржишта радне снаге да је компанија одлично место за рад у поређењу са другим компанијама“
Lloyd (2002); Arachchige и Robertson (2011:28); Ahmad и Daud (2015:691)	„бренд послодавца представља суму напора менаџмента да представи компанију као привлачно место за рад тренутним и потенцијалним запосленима“
Van Dam (2006:13)	„бренд послодавца је логичан процес уз помоћ ког компаније постижу један важан циљ а то је изградња снажне привлачности за своје садашње и будуће талентоване запослене“
Mosley (2007); Maxwell и Knox (2009:895)	„бренд послодавца представља значајну еволуцију у потрази за интегритетом корпоративног бренда“
Minchington и Estis (2009)	„бренд послодавца представља изградњу имица компаније као доброг места за рад у свести тренутно запослених и кључних стејкхолдера на екстерном тржишту“
Wilden, Gudergan и Lings (2010)	„бренд послодавца представља скуп различитих слика потенцијалног послодавца у свести циљне групе – потенцијалних запослених“
Chunping и Xi (2011:2087)	„бренд послодавца је врста обећања послодавца која обухвата организациону културу, окружење, могућности и доживљај запослених након придруживања компанији“
Martin, Gollan и Grigg (2011:3618-3619); Kucherov и Samokish (2016:29)	„бренд послодавца представља концепт усмерен ка обезбеђивању задовољавајућег искуства у запошљавању и посебан идентитет компаније који запослени вреднују, осећајући задовољство и самопоуздање зато што промовишу компанију“
Kucherov и Zavyalova (2012:88)	„бренд послодавца представља квалитативну карактеристику процеса запошљавања, која постаје атрактивна за циљну групу кандидата. Описује се као и одговарајући скуп материјалних (економских) и нематеријалних (функционалних, психолошких) користи по којима се компанија разликује од конкурената на тржишту радне снаге“
Alniacik, Alniacik, Erat и Akcin (2014:337)	„бренд послодавца представља изграђен имиц у свести кандидата са тржишта рада да је компанија „одлично место за рад“

Извор: Аутор

Сумирањем претходно наведеног може се извести закључак да изграђен бренд послодавца даје јасан поглед онога шта компанију чини другачијом и пожељном као послодавца (Backhaus и Tikoo, 2004). Како је већ речено, концепт бренда послодавца

односи се и на потенцијалне и на тренутно запослене. Дефиниције аутора Van Dam (2006) и Chunping и Xi (2011) описују бренд послодавца као концепт усмерен ка запосленима док дефиниције аутора Ewing и сар. (2002), Alniacik и сар. (2014:337) и Wilden, Gudergan и Lings (2010), описују бренд послодавца као имовину усмерену ка привлачењу кандидата са тржишта рада. Поједини аутори дефинишу бренд послодавца не доводећи их у везу ни са тренутно ни са потенцијално запосленима односно процесом запошљавања (Mosley, 2007; Maxwell и Knox, 2009).

Бренд послодавца може се повезати са репутацијом компаније, имицом компаније и идентитетом компаније. Бренд послодавца повезан је са *репутацијом компаније* (енгл. *company's reputation*) на тај начин што изграђена корпоративна репутација подржава напоре компаније усмерене ка стварању, промени и унапређивању своје репутације као доброг места за рад и представља важан приступ за привлачење талентованих запослених (Edwards, 2009; Zhu и сар., 2014) и задржавање постојећих. Посматрајући из угла брендирања послодавца, за Schlager и сар. (2011) вредност репутације послодавца (енгл. *employer's reputation*) представља веровање оних који траже посао о томе како други људи виде компанију. Исти аутори сматрају да се виши ниво идентификације запослених са компанијом креира уз помоћ атрактивне екстерне слике и атрактивног идентитета компаније. То значи да је вредност репутације уско повезана са перципираним екстерним имицом који утиче на идентификацију запослених са компанијом. Све ово потврђује да репутација привлачи нове запослене са високим потенцијалом. У том смислу, концепт брендирања послодавца се односи на проактивно управљање репутацијом компаније као послодавца, онако како га перципирају потенцијални и тренутно запослени, а у мањој мери и јавност.

Бренд послодавца је повезан и са *имицом компаније* (енгл. *employer image*) на тај начин што имиц компаније испољава општи утисак доживљаја компаније од стране интересних група из спољашњег окружења, у које спадају и потенцијали запослени са тржишта рада ка којима су усмерене активности брендирања послодавца. Gomes и Neves (2011) наводе да је имиц компаније резултат промоције, унутар и изван компаније, користи, вредности и понашања идентификованих са компанијом, која дефинишу бренд послодавца. Исти аутори истичу да је бренд послодавца значајан аспект имица компаније и односи се на оно што карактерише компанију као послодавца. Knox и Freeman (2006) разликују бренд послодавца од имица послодавца. Имиц послодавца је замишљени феномен који је резултат трансакција где сигнале (поруке) емитоване од стране маркетинг функције примају појединци ка којима је порука усмерена (стејкхолдери) и који на основу тумачења порука формирају слику о послодавцу.

Бренд послодавца повезан је и са *идентитетом компаније* (енгл. *company identity*) на тај начин што потенцијални запослених и тренутно запослени бирају и остају у

компанији само ако је идентитет компаније јединствен и атрактиван (Backhaus и Tikoo, 2004; Maxwell и Кнох, 2009). Идентитет се може посматрати са три аспекта: интерни идентитет (енгл. *internal*) (перцепције запослених); екстерни идентитет (енгл. *external*) (перцепције екстерних стејкхолдера) и екстерно тумачење (енгл. *construed external*) (перцепције запослених према перцепцијама екстерних стејкхолдера) (Maxwell и Кнох, 2009). Backhaus и Tikoo (2004) сматрају да идентитет компаније доприноси лојалности бренду послодавца. Бренд послодавца успоставља идентитет компаније као послодавца и обухвата вредности, системе, политике и понашања компаније које су усмерене ка привлачењу, мотивисању и задржавању запослених (Jain и Bhatt, 2015).

Иако је примарни циљ бренда послодавца брендирање процеса запошљавања, треба истаћи да је бренд послодавца усмерен не само ка привлачењу талената са тржишта рада, већ и на задржавање запослених у компанији. Backhaus и Tikoo (2004) истичу да би имовина бренда послодавца требало да охрабри постојеће запослене да остану у компанији. Заправо процес изградње бренда послодавца започиње од запослених, јер су они ти који учествују и стварају имиџ пожељног послодавца на тржишту рада. Поруке које преносе запослени унутар компаније својим понашањем и ставовима морају јасно и веродостојно пренети мисију компаније, вредности и жељени имиџ бренда (Miles и Mangold, 2005). У том смислу, Chunping и Xi (2011) посматрају бренд послодавца с два аспекта *интерни* и *екстерни* при чему је екстерни бренд послодавца усмерен ка потенцијалним запосленима како би их припремили за улазак у компанију и успоставили имиџ компаније – најбоље радно место. Интерни бренд послодавца је намењен тренутно запосленима и односи се на испуњавање обећања које је компанија дала запосленима (створити услове за креирање јединственог радног искуства како за постојеће тако и за потенцијалне запослене).

Бренд послодавца је жељени исход стратегије брендирања послодавца. Применом маркетинг принципа у процесу управљања људским ресурсима могуће је привући таленте са тржишта рада и задржати запослене. То значи да ће постојећи и потенцијални запослени деловати другачије на исте или сличне процесе регрутације, селекције и задржавања запослених међу различитим компанијама управо зато што у основи свега лежи имовина бренда послодавца који се разликује међу компанијама.

2.3.2.2.1. Особине бренда послодавца

У литератури управљања људским ресурсима, још увек не постоји уједначена класификација у погледу атрибута бренда послодавца. Davies (2008) дефинишу четири атрибута бренда, који се могу приписати и бренду послодавца: способност да се послодавци разликују, привлачи запослене који су лојални компанији, креира задовољство запослених и развија емотивну везаност запослених за послодавца. Lievens и Highhouse (2003) бренду послодавца приписују инструменталне и

симболичке особине. Неки од атрибута бренда послодавца које наводе Кнох и Freeman (2006), посматрани с аспекта компаније, су запошљавање кандидата са којима компанија има „нешто заједничко“, динамичан и напредан приступ послу, компанија пружа могућност ротирања радних места, велика улагања у обуку и развој запослених, пружа простор за примену креативности у раду. Аутори Kucherov и Zavyalova (2012) атрибуте бренда послодавца деле у четири групе. Ови атрибути су компатибилни са користима које пружа бренд послодавца, а које су дефинисане од стране Ambler и Barrow (1996). У овом случају, користи су преведене у конкретне параметре чији ниво испуњености указује на то колико је послодавац атрактиван односно колико је развијен бренд послодавца (Kucherov и Zavyalova, 2012):

1. Економски атрибути² (енгл. *economic attributes*);
2. Психолошки атрибути³ (енгл. *psychological attributes*);
3. Функционални атрибути⁴ (енгл. *functional attributes*);
4. Организациони атрибути⁵ (енгл. *organizational attributes*).

Анализирањем и испитивањем присуства економских, функционалних, психолошких и организационих атрибута бренда послодавца могу се дефинисати и особине које поседују послодавци који се сматрају атрактивним на тржишту рада. Kucherov и Zavyalova (2012) дефинишу следеће карактеристике компанија са изграђеним брендом послодавца:

- позитиван имиџ на тржишту рада,
- редовно извршавање обавеза према запосленима,
- јединственост комбинације материјалних и нематеријалних карактеристика који су вредни и за потенцијалне и за тренутно запослене,
- висок степен препознавања компаније од стране циљне групе кандидата са тржишта радне снаге,
- тачна диференцијација компаније као послодавца међу конкурентима на тржишту рада,

² Односе се на систем материјалних и новчаних награда у компанији и имају утицаја на социјални статус сваког запосленог (висока зарада, праведан систем награђивања, распоред радних задатака, стабилне гаранције запошљавања).

³ Односе се на осећања припадности и чланства у компанији у којој запослени ради (јака корпоративна култура, коректни међуљудски односи у компанији, тимски рад, објективност у раду).

⁴ Односе се на специфичност радног места, садржај рада и перспективу раста професионалне каријере (садржај пословних задатака, перспективе обуке, могућност напредовања у каријери, могућност примене знања и вештина запослених).

⁵ Односе се на перцепцију компаније на спољашњем тржишту од стране различитих група стејкхолдера (вођство у тржишном сегменту, пословање на међународном тржишту, историја компаније, репутација компаније, корпоративни бренд, стил управљања, репутација топ-менаџмента).

- стабилна политика и активности усмерене ка позиционирању компаније на тржишту рада.

Уз наведене карактеристике компанија са изграђеним брендом послодавца требало би нагласити и финансијске користи које имају овакве компаније – смањивање ризика запослених, јер приступају компанији о којој доста знају, што утиче на испуњавање обећања запослених и доводи до смањивања стопе флукуације запослених; раст продуктивности рада која доводи до смањивања трошкова, раста прихода и до боље организације пословања; раст ефикасности и ефективности рада запослених услед добре комуникације и сарадње међу запосленима и подједнако учествовање свих запослених у решавању проблемских ситуација, што се одражава и на пословни резултат предузећа.

Поред наведених економских, психолошких, функционалних и организационих атрибута, значајна карактеристика бренда послодавца јесте *атрактивност послодавца*.

Атрактивност послодавца (енгл. *employer attractiveness*) представља предвиђене користи које потенцијални запослени могу стећи уколико раде за одређену компанију (Berthon, Ewing и Nah, 2005; Lievens и Highhouse, 2003). Атрактивност послодавца представља степен прихватљивости компаније као послодавца од стране појединца односно атрактивност послодавца обухвата активности комуницирања које доприносе стицању очекиваних користи за кандидате ако се придруже компанији (Berthon, Ewing и Nah, 2005; Jain и Bhatt, 2015). Bakanauskiene, Bendaravičienė и Barkauskė (2017) истичу да атрактивност компаније представља степен до ког потенцијални и тренутно запослени сматрају компанију добрим местом за рад односно представља моћ која привлачи пажњу потенцијалних кандидата да се фокусирају на бренд послодавца. Иако атрактивност компаније произилази из перципираног искуства у запошљавању, исти аутори сматрају да она осликава напоре уложене како би се креирао пакет јединствених користи својим потенцијалним и будућим запосленима што утиче на перцепцију компаније као доброг места за рад.

Атрактивност послодавца се може посматрати из угла *запослених* и из угла *послодавца*. Активности изградње атрактивног послодавца углавном су вођене тиме како изградити имиџ атрактивне компаније у мислима запослених. Посматрајући организациону атрактивност из угла запослених, Jiang и Iles (2011) сугеришу присуство јаке везе између атрактивности послодавца и одлуке кандидата да траже, бирају и прихватају посао. Посматрано с аспекта послодавца, атрактивност послодавца односи се на начин на који послодавац стратегијски покушава да искористи своје снаге како би привукао кандидате (Gomes и Neves, 2011) са одговарајућим вештинама и знањем који ће задовољити пословне захтеве компаније (Jiang и Iles, 2011). У економији заснованој на знању, привлачење и задржавање запослених са супериорним вештинама и знањем

представља примарни извор конкурентске предности (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Према Gomes и Neves (2011) нека истраживања сугеришу да се на основу атрактивности послодавца могу предвидети карактеристике посла, као и организациони атрибути, на основу којих се одређује позиција компаније на тржишту рада. Позиција атрактивног послодавца детерминисана је на основу следећих карактеристика: зарада, могућност напретка, локација и садржај рада (Lievens и Highhouse, 2003); учење и развој, организациона култура, корпоративна друштвена одговорност и глобалне могућности пословања (Lenka и Chawla, 2015).

Да би на што бољи начин развили атрактивност међу потенцијалним кандидатима са тржишта радне снаге, добро би било да менаџмент предузећа да одговоре на следећа питања (Arachchige и Robertson, 2011):

- Да ли привлачимо најбоље кандидате у оквиру свих функционалних јединица компаније?
- Да ли наша организациона култура подржава развој правих талената?
- Да ли нудимо подстицаје који стварају шансе за талентоване појединце како би се усавршавали у оквиру компаније?

С обзиром на све интензивнију глобалну конкуренцију за кључним вештинама и ресурсима пословања, није изненађујуће то што за већину компанија бренд послодавца постаје главни приоритет. Менаџери могу проценити атрактивност своје компаније као послодавца на тржишту рада користећи димензионалност и мерну скалу бренда послодаваца коју су развили Zhu и сар. (2014). Ова петостепена скала садржи следеће димензије: компензације и користи; равнотежа између живота и посла; препознатљивост; шансе за развој и организациона марка. Kucherov и Zavvalova (2012) атрактивност послодавца мере на основу економских фактора као што су стопа флукуације запослених, процентуално учешће трошкова људских ресурса у укупним трошковима компаније и пропорција (рацио) између годишњег буџета за обуку запослених и годишњих трошкова за зараде запослених. Vakanauskiene, Bendaravičienė и Barkauskė (2017) у свом раду бележи преглед димензија атрактивности послодавца, који су дати у Табели 5.

Табела 5: Мерење атрактивности послодавца

Аутори	Димензије
Организациона атрактивност послодавца: Turban (2001)	Атрибути компаније Имиџ компаније Компензација и сигурност посла Изазован посао
Мерење привлачности компаније: Highhouse, Lievens и Sinar (2003)	Општа атрактивност Намера за наставак изградње атрактивности Престиж

Наставак Веза између инструменталних и симболичких атрибута атрактивног послодавца: Lievens и Highhouse (2003)	Инструментални атрибути Симболички атрибути Атрактивност послодавца
Допунска и додатна опрема: Cable и Edwards (2004)	Организационе вредности
Оквир искуства бренда послодавца: Mosley (2007)	„Кључне тачке“ за запослене Свакодневно искуство
Препознатљивост бренда послодавца: Edwards (2009)	Трансакционе карактеристике Релационе карактеристике Идеолошке карактеристике Симболичке карактеристике личности Инструменталне карактеристике личности Организациони идентитет Постојећа репутација запошљавања
Перцепција организационе атрактивности: Nadler и сар. (2010)	Флексибилност Организациона атрактивност
Модел бренд имовине засноване на запосленима и организациона атрактивност: Jiang и Pes (2011)	Економска вредност Развојна вредност Друштвена вредност Корисна вредност Поверење у бренд
Карактеристике личности и атрактивност компаније: Kausel и Slaughter (2011)	Симболички атрибути Инструментални фактори
Утицај личности на атрактивност компаније: Yu (2014)	Организационе вредности Очекивано задовољавање потреба Атрактивност компаније

Извор (преузето и прилагођено): Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R. и Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*, 15/2, стр. 4-18. стр. 8-10.

Институт „Great Place to Work“ врши вероватно најобимније истраживање и процену атрактивности радног места у свету као и избор најбољих послодаваца који се бирају помоћу алата истраживања као што је *индекс поверења* (енгл. *Great Place to Work Trust Index*). Овај алат је коришћен за процену атрактивности послодаваца од 1980. године рангирајући критеријуме поверење, понос и уживање као атрибуте који чине радно окружење одличним местом за рад (Bakanauskiene, Bendaravičienė и Barkauskė, 2017). Према Извештају Института за бренд послодавца (енгл. *Employer Brand Institute*) корпоративна репутација и култура компаније представљају најважније атрибуте који привлаче таленте у компанију (6,1/7), затим следи радно окружење (6,07/7), развој каријере (6/7) и способности руководства компаније (5,99/7) (Jain и Bhatt, 2015). Sokro (2012) дефинише факторе који доприносе да послодавац буде биран од стране кандидата са тржишта радне снаге: сигурност радног места, могућност пријема додатних запослених у будућем периоду, услови запошљавања који могу задовољити баланс између живота и посла, систем награђивања који препознаје и вреднује доприносе запослених, занимљив садржај радних задатака и могућност учења, развоја

и напредовања у каријери запослених. Истраживања показују да 75% компанија које примењују стратегију брендирања послодавца сматрају да је то ефикасан алат запошљавања (Arachchige и Robertson, 2011). Bandura и Lyons (2014) закључују да 93% испитаника сврстава баланс између живота и посла у најатрактивније карактеристике послодавца. На основу података представљених у извештају *EMPLOYER BRANDING NOW* (2018:8), кључни елементи вредносних претпоставки најатрактивнијих послодаваца у свету у 2018. години су: инспиративна сврха пословања, иновације, стручна обука и развој запослених, уважавање различитости (уважавање разлика међу људима) и добра препорука за будућу каријеру.

На основу истраживања организације Universum, у Табелама 6 и 7 дат је списак компанија које су студенти оценили као најатрактивније за рад у 2017. и 2016. години у Европи. Може се приметити да су првих шест компанија задржале свој статус и у 2017. години. Дошло је до промена једино код компанија на 7., 8. и 10. месту.

Табела 6: Најатрактивније компаније у 2017. години

Ред. бр.	Компанија
1	Google
2	L'Oreal group
3	Microsoft
4	PwC (PricewaterhouseCoopers)
5	EY (Ernst & Young)
6	KPMG
7	Deloitte
8	Goldman Sachs
9	McKinsey & Company
10	The Boston Consulting Group (BCG)

Табела 7: Најатрактивније компаније у 2016. години

Ред. бр.	Компанија
1	Google
2	L'Oreal group
3	Microsoft
4	PwC (PricewaterhouseCoopers)
5	EY (Ernst & Young)
6	KPMG
7	Unilever
8	Deloitte
9	McKinsey & Company
10	Goldman Sachs

Извор: Employer Branding Experts (2018). Доступно на: <https://universumglobal.com/rankings/europe/2016/>

Анализирањем атрибута атрактивног послодавца, требало би нагласити и то да запослени не процењују атрактивност послодавца на исти начин као и потенцијални запослени. Атрактивност послодавца према Maxwell и Кнох (2009) и Jiang и Ples (2011) има две димензије: интерна атрактивност (енгл. *internal attractiveness*), усмерена ка постојећим запосленима и екстерна атрактивност (енгл. *external attractiveness*) усмерена ка кандидатима из екстерног окружења. Исти аутори тврде да обе димензије треба мерити одвојено, с аспекта намере да бирају радно место и намере да остану на радном месту. Из перспективе запослених, различити људи бирају и остају у компанији из различитих разлога (Bakanauskiene, Vendaravičienė и Barkauskė, 2017) па на различите начине и рангирају атрибуте који карактеришу компанију, додељивањем одговарајућег степена значаја и вредности сваком атрибуту појединачно. Своју

компанију пореде са другим на такав начин да се њихова компанија може тумачити „различита од“ или „боља од“ осталих (Maxwell и Knox, 2009).

Запослени на другачији начин посматрају атрактивност компаније у односу на потенцијалне кандидате будући да они раде код послодавца и оцењују колико су обећања испуњена. Стварање позитивног радног окружења, обезбеђивање награда, укључивање и ангажовање запослених, развијање њихових вештина и потенцијала, обезбеђивање повратних информација о њиховим постигнућима, може бити универзално правило компанија за привлачење, задржавање и мотивисање њихових запослених (Bakanauskiene, Vendaravičienė и Barkauskė, 2017). Запослени сматрају да је компанија атрактивнија када је у целини успешна (Maxwell и Knox, 2009), при чему се за процену и мерење реакција запослених на компанију могу користити атрибути као што су статус и репутација компаније (Jain и Bhatt, 2015), процес запошљавања, организациони успех, тумачење екстерног имица и атрибута компаније (Maxwell и Knox, 2009) (Слика 10). Релативни значај ових атрибута варира међу компанијама.

Слика 10: Перспектива запослених: атрибути који утичу на атрактивност бренда послодавца



Извор: Maxwell, R. и Knox, S. (2009). Motivating employees to ‘live the brand’: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25/9/10, стр. 893-907. стр.899.

Потенцијални запослени дефинишу критеријуме који су за њих значајни код послодавца и аплицирају за посао сходно карактеристикама које послодавци поседују. С становишта истраживања, сугерише се да *методе* које се користе за анализу атрактивности бренда послодавца, из угла потенцијално запослених, нису прикладне када је у питању посматрање атрактивности послодавца међу запосленима (Maxwell и Knox, 2009). Још једна значајна разлика између тренутно и потенцијално запослених, када је у питању посматрање атрактивности послодавца, односи се на *испуњавање датих обећања*. Садашњи запослени имају лично искуство и мишљење о раду

послодавца и да ли је и колико испунио дата обећања, док потенцијални запослени имају само обећања дата у конкурсима за посао (Edwards, 2009).

На основу прегледа атрактивности послодавца, из перспективе запослених и потенцијално запослених, значајно је уочити разлику између *атрактивности послодавца и брэнда послодавца*. Атрактивност послодавца представља само један део активности брэндирања послодавца. Изградња имица атрактивног послодавца игра значајну улогу у привлачењу потенцијалних и будућих кандидата, али тиме се процес брэндирања послодавца не завршава, већ се односи и на коришћење и задржавање тренутно запослених. Значај атрактивности послодавца у привлачењу кандидата са тржишта радне снаге односно његова улога у процесу брэндирања послодавца најбоље се може објаснити описивањем процеса запошљавања односно привлачења кандидата. Дакле, атрактивност компаније операционализује се кроз одговарајуће атрибуте атрактивности на тржишту рада – факторе које потенцијални кандидати разматрају приликом избора послодавца (Berthon, Ewing и Nah, 2005) и које ће рангирати сходно њиховим потребама и очекивањима (Reis и Braga, 2016). Поред тога што одређује који су то атрибути које запослени највише вреднују код послодавца, атрактивност послодавца заснована на брэндирању послодавца, генерише информације од својих новозапослених о резултатима конкурената у грани. На основу добијених информација утврђује се које компаније имају најбоље и најлошије резултате, али и како су компаније рангиране у привредној грани (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017). Треба истаћи још и то да је атрактивност перцепција и као таква ће се разликовати међу потенцијалним и будућим запосленима (Arachchige и Robertson, 2011). Дакле, главна порука предузећима приликом изградње брэнда послодавца јесте да користе покретаче атрактивности послодавца (обука, компензације, промоција, комуникација) као водич при идентификацији структуре људских ресурса. То води компанију ка одабиру одређене врсте (категорије) кандидата који поседују јединствене способности како би постигли одређене циљеве, мотивисани одређеном врстом награде (Bakanauskiene, Bendaravičienė и Barkauskė, 2017).

Изградња атрактивности послодавца је само једна од активности процеса брэндирања послодавца. Атрактивност је важна за потенцијалне кандидате са тржишта радне снаге док је брэндирање послодавца усмерено, поред активности привлачења кандидата, и на активности задржавања запослених у компанији и активности стварања најбољих услова рада за запослене. За разлику од концепта брэндирања послодавца, изградња атрактивности послодавца не може бити поверена само функцији управљања људским ресурсима или функцији маркетинга. Изградња атрактивности је свакако у опису посла топ менаџмента, али атрибуте атрактивности послодавца морају познавати и менаџери на нижим нивоима, јер у процесу изградње атрактивности учествују сви запослени. Развој атрактивности послодавца захтева и решавање одређених надлежности, као што су: ко је задужен за развој атрактивности компаније, која функција компаније управља

атрактивношћу, да ли се атрибути атрактивности послодавца разликују од димензија брэнда послодавца и слично. С друге стране, велика генерацијска смена која влада на тржишту рада доноси промене у нормама, вредностима и ставовима радне снаге и од суштинског је значаја за разумевање атрибута и пракси запошљавања који одређују атрактивност у новом контексту тржишта рада (Bakanauskiene, Bendaravičienė и Barkauskė, 2017).

2.3.2.2.2. Интердисциплинарност концепта брэнда послодавца

Концепт брэнда послодавца јавио се још 90-тих година XX века с циљем брэндирања процеса запошљавања односно примене маркетинг принципа на активности управљања људским ресурсима. Међу најзначајнијим ауторима, који су дали највећи допринос развоју овог концепта, треба истаћи Ambler и Barrow (1996) који су међу првима дефинисали брэнд послодавца и навели користи које овај концепт пружа. Велики допринос дали су и Berthon, Ewing и Nah (2005) дефинисањем димензија брэнда послодавца, које су се у изворном или допуњеном издању користиле у највећем броју спроведених студија до сада.

Концепт брэнда послодавца се темељи на ресурсном приступу (енгл. *resource-based view*), теорији о људским ресурсима (енгл. *human resource theory*), маркетинг принципима, екстерном и интерном брэндирању, организационом понашању и психологији (Backhaus и Tikoo, 2004; Edwards, 2009; Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013). Овај концепт је користан како за теоретичаре тако и за практичаре (Sokro, 2012). Уз помоћ изграђеног брэнда послодавца менаџери интегришу активности запошљавања и задржавања запослених у оквиру стратегије управљања људским ресурсима. Вредност коју брэнд послодавца има за менаџере компанија еквивалентна је вредности коју има за школе менаџмента. Школа менаџмента може користити брэнд послодавца како би интегрисала сродне, али различите активности као што су регрутација, селекција, запошљавање, у један оквир (Backhaus и Tikoo, 2004). Имајући ово у виду, изградња моћног брэнда послодавца на тржишту радне снаге захтева комбиновање стратегије управљања људским ресурсима, корпоративну стратегију и маркетинг стратегију (Suikkanen, 2010).

Претходна истраживања сврстала су брэнд послодавца у концепт маркетинга (Ambler и Barrow, 1996; Moroko и Uncles, 2009; Knox и Freeman, 2006), људских ресурса (Edwards, 2009; Martin, Gollan и Grigg, 2011), психологије (Collins и Stevens, 2002; Miles и Mangold, 2005) као и у концепт општег менаџмента (Lievens, Van Hoye и Anseel, 2007), чиме се указује на све већи значај ове теме у оквирима научне заједнице (Raml и Kenning, 2014). Брэнд послодавца су прво анализирали маркетингари, а након тога је ова тема постала интересантна стручњацима за управљање људским ресурсима (Martin и сар., 2005; Edwards, 2009). Концепт брэндирања послодавца може се посматрати и као

продужетак (наставак) примене маркетинг принципа који указују на неопходност изградње стратегије усмерене ка стицању и задржавању више кључних стејкхолдера кроз блиске односе са њима (Christopher, Payne и Ballantyne, 1991; Priyadarshi, 2011). Међутим, још увек остаје нејасно којој дисциплини припада бренд послодавца, што се може објаснити претпоставком да стручњаци из области маркетинга и управљања људским ресурсима имају различите претпоставке о томе који концепт се налази у основи концепта бренда послодавца. Како „брендирање“ традиционално припада сфери маркетинга, не може се рећи да ова област искључиво припада дисциплини управљања људским ресурсима (Edwards, 2009). Одређени број истраживача (Roy, 2008) тврди да је бренд послодавца слабо развијена страна концепта интерног маркетинга.

Поједини аутори концепт бренда послодавца посматрају у оквиру дисциплине психологија. У области психологије постоји значајан истраживачки рад који анализира и истражује психо-социјалне факторе који дефинишу колико је компанија атрактивна за потенцијалне запослене. Препознавање ових фактора је од посебног значаја за концепт бренда послодавца који се фокусира на изградњу препознатљивости и атрактивности компаније и послодавца на тржишту радне снаге (Edwards, 2009). Концепт психолошких уговора у оквиру бренда послодавца односи се на „веровање“ појединаца да ће услови дефинисани у уговору, који је закључен између запосленог и послодавца, бити испуњени (Miles и Mangold, 2005). Концепт бренда послодавца усмерен је и на посматрање емоција и ставова који формирају и контролишу понашање запослених и послодаваца, што спада у домен психологије (Suikkanen, 2010).

И маркетингари и стручњаци за људске ресурсе морају ускладити своје напоре и сагледати какав утицај њихове акције имају на циљеве брендирања (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Маркетинг функција не може да се реализује искључиво само активностима маркетингара, као што ни функција људских ресурса не може да се ослања само на активности запослених у овој функцији (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Обједињавање ове две функције подразумева примену вишедимензионалног приступа на пословање компаније како би уживала користи које компанији доноси изграђена нематеријална имовина – бренд послодавца. Будући да се везује и за дисциплину маркетинг и за управљање људским ресурсима, већина аутора се слаже да суштину концепта бренда послодавца треба тражити у корпоративном бренду.

2.3.2.2.3. Међузависност бренда послодавца и корпоративног бренда

У свету динамичне конкурентности на тржиштима, компаније све више препознају потребу примене стратегије *додавања вредности брендирањем* (енгл. *value-adding branding strategies*) (Norman и Ramirez, 1994; Anisimova, 2013:562). Менаџери прво морају да дефинишу вредност бренда и затим да осигурају да вредности и понашања

запослених буду усклађени са њима. Запослени имају централну улогу у процесу изградње брэнда па њихово деловање може ојачати вредност брэнда (Harris и Chernatony, 2001). Менаџери испитују репутацију свог брэнда међу стејхолдерима како би увидели да ли се идентитет брэнда успешно преноси и доследно испоручује. Запослени, као „амбасадори“ брэнда, посредују између интерног и екстерног окружења и могу имати снажан утицај на перцепцију потрошача о брэнду и компанији (Harris и Chernatony, 2001). Имајући ово у виду, Maxwell и Кнох (2009) заговарају мултидисциплинаран и међуфункционалан приступ корпоративном бендирању. Исти аутори тврде да теорија корпоративног бендирања треба да обухвати маркетинг и теорију организације што значи да функције маркетинг и управљање људским ресурсима требају бити потпуније интегрисане у циљу запошљавања, обуке и развоја запослених који учествују у изградњи брэнда компаније.

У литератури се разликују три основна концепта бендирања (Edwards, 2009; Backhaus и Tikoo, 2004):

1. Бендирање производа/услуге (енгл. *Product/service branding*) које се базира на томе како се производ/услуга представља купцима и да ли се брэнд „обећање“ испоручује купцима на тржишту добара и услуга;
2. Бендирање послодавца (енгл. *employer branding*) усмерен ка привлачењу и задржавању талентованих запослених у компанији;
3. Корпоративно бендирање (енгл. *corporate branding*) које представља изградњу имица и репутације компаније у спољашњем окружењу.

Ова три основна концепта бендирања често су у међузависном односу. На то указују и аутори Moko и Uncles (2008) истичући да основу свих врста бендирања чини корпоративно бендирање. Без разумевања њихове међусобне повезаности и међусобних односа није могуће створити конзистентан корпоративни брэнд (Foster, Punjaisri и Cheng, 2010). Бендирање послодавца своју теоријску основу проналази у концепту бендирања. Сваки од три наведена концепта бендирања пружа увид у реконцептуализацију управљања корпоративним брэндом (Aggerholm, Andersen и Thomsen, 2011). У неким случајевима, брэнд послодавца може се посматрати као део корпоративног брэнда и брэнда производа (Backhaus и Tikoo, 2004; Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013). Изградња брэнда послодавца доприноси изградњи корпоративног брэнда јер изграђен имиц пожељног послодавца на тржишту радне снаге доприноси јачању корпоративног брэнда. С друге стране, изграђен корпоративни брэнд може бити један од критеријума на основу кога потенцијални запослени на тржишту рада оцењују компанију као послодавца. Претпоставља се да компаније са изграђеним брэндом послодавца у својој структури радне снаге поседују талентоване појединце који учествују у производњи бендираних производа/услуга и који, својим знањем и вештинама, додају вредност таквим производима/услугама. Компаније које су познате

по својим брендираним производима/услугама посебно се позиционирају у свести кандидата са тржишта рада па тако могу утицати и на атрактивност послодавца.

Foster, Punjaisri и Cheng (2010) истичу да у литератури постоји јаз у погледу међузависности три концепта брендирања што је последица још увек непостојећих, прецизних доказа који указују на то да је веза између брендирања производа и брендирања послодавца део процеса управљања корпоративним брендом. Исти аутори наводе да су истраживачи покушавали да реше овај јаз предлажући да се испитају ближе концептуалне везе између три концепта брендирања, указујући на то где се оне могу јавити. Међутим, највећи проблем који се у овој ситуацији јавља јесте врло скромна подршка литературе из ове области.

Стратегија брендирања послодавца у фокусу има бренд имовину послодавца као и развој те имовине. Стратегија брендирања послодавца наставља се на корпоративну стратегију (Ahmad и Daud, 2015) што наводи на уочавање везе између *корпоративног брендирања и брендирања послодавца*. Корпоративне вредности представљају полазну тачку и корпоративну платформу за одрживост односа између послодавца и запослених, што се континуирано одражава и на корпоративну стратегију. Бренд послодавца је повезан са корпоративном визијом и мисијом и стратегијским циљевима чиме се креира вредност и задовољавају очекивања свих стејкхолдера. На основу корпоративног брендирања, визије менаџмента, организационе културе и имица стејкхолдера, процес брендирања послодавца требало би да се посматра као интегрисани део целокупне компаније (Aggerholm, Andersen и Thomsen, 2011). Sivertzen, Nilsen и Olafsen (2013) сматрају да уз помоћ интерног бренда и бренда послодавца, корпоративни бренд може бити јачи и конзистентнији. Интегрисањем знања и резултата истраживања из области корпоративног бренда и управљања људским ресурсима, Aggerholm, Andersen и Thomsen (2011) сматрају да концепт бренда послодавца може обезбедити одрживи развој компаније и постати интегрисани део стратегије корпоративне друштвене одговорности.

Иновације, раст обима услуга и смањена лојалност бренду, која карактеришу данашња тржишта, довели су до тога да корпоративни бренд постане кључни стратегијски циљ компаније (Xie и Voggs, 2006). Корпоративни бренд (енгл. *corporate brand*) представља драгоцену стратешки ресурс и имовину која води компанију ка дефинисаном циљу (Stuart, 2018). Корпоративни бренд дизајниран је тако да испољава „стварност“ корпорације у умовима стејкхолдера односно оно на шта прво асоцира стејкхолдера када чују име компаније или виде њен лого (Khojastehpour, Ferdous и Polonsky, 2015). Xie и Voggs (2006) наводе да су организационе вредности и додата вредност основе корпоративног брендирања. Све више научника се слаже са тиме да се успешни корпоративни бренд не формира само визијом менаџмента, већ и његовом интеракцијом са организационом културом као и имицом стејкхолдера (Melewar, Gotsi

и Andriopoulos, 2012) и концептом корпоративне репутације (Khojastehpour, Ferdous и Polonsky, 2015). Управљање корпоративним брендом се може посматрати као веза између корпоративног идентитета компаније и њене корпоративне стратегије (Stuart, 2018). Успостављање успешне праксе управљања корпоративним брендом ослања се на идентификацију два фактора. Прво, комбинација променљивих који чине корпоративни бренд и друго, развој система управљања брендом путем разумевања процеса контроле (Knox и Bickerton, 2003).

Запослени директно учествују у испоруци функционалних и емоционалних вредности бренда па је неопходно да сваки запослени унутар компаније разуме вредност корпоративног бренда (Foster, Punjaisri и Cheng, 2010). Зато Maxwell и Knox (2009) брендирање послодавца посматрају као ефективну стратегију усмерену ка постизању циља корпоративног брендирања. Неопходност усаглашавања брендирања послодавца са корпоративним брендирањем постаје још важнија када се размотри идентитет стејкхолдера који имају значајан утицај на управљање корпоративним брендом (Foster, Punjaisri и Cheng, 2010). Корпоративно брендирање игра значајну улогу и у изградњи одрживе везе између компаније и њених купаца. С обзиром на то да се корпоративни бренд развија временом уз помоћ запослених, а тиме и уз помоћ бренда послодавца, претходна искуства купаца са компанијом и њеним производима/услугама су од посебног значаја за компанију (Anisimova, 2013).

Запослени учествују у креирању додате вредности производа и услуге што наводи на анализу улоге и значаја бренда послодавца у процесу брендирања производа (енгл. *product branding*). Веза између *брендирања производа* и *брендирања послодавца* израженија је када је у питању производња услуга будући да запослени остварују директан контакт са корисницима услуга у процесу њихове производње и потрошње. Бренд послодавца привлачи запослене одговарајућих квалификација који креирају додату вредност производа/услуга односно учествују у производњи бренда производа/услуге. Изградња бренда производа захтева интензивни напор током времена будући да менаџмент компанија константно мора унапређивати бренд како би одговорио променљивим потребама циљане групе купаца (Mirkhah и Karami, 2019). Бренд производа обезбеђује препознатљивост производа и омогућава компанији да дође до потрошача путем поруке, па потрошачи временом не купују производ већ бренд (Mandarić, 2016). Употреба стратегије брендирања производа корисна је у ситуацијама када неки од производа није добро прихваћен на тржишту. У тој ситуацији компанија може имати мање штете по свој корпоративни имиџ јер само један производ из портфолија производа није дао очекиване резултате (Xie и Boggs, 2006). Посматрањем корпоративног брендирања и брендирања производа, може се закључити да се ова два облика брендирања често разликује али се теорије брендирања и праксе брендирања, на којима се заснива корпоративно брендирање и брендирање производа, поклапају (Khojastehpour, Ferdous и Polonsky, 2015). Брендирање производа задатак је

функције маркетинга док корпоративно брендирање захтева свеобухватне праксе и подршку на нивоу читаве компаније (Melewar, Gotsi и Andriopoulos, 2012).

Сличности и разлике концепта брeнда послодавца са преостала два концепта могу се сумирати на основу радова Backhaus и Tikoo (2004); Sivertzen, Nilsen и Olafsen (2013); Sullivan (2004). Прво, брендирање има за циљ изградњу одређеног имица на тржишту радне снаге (бренд послодавца), на тржишту роба и услуга (бренд производа) и на тржишту капитала, добара и услуга, рада (корпоративни бренд). Друго, бренд послодавца везује се за процес запошљавања и представља идентитет компаније као послодавца. Треће, развијање брeнда послодавца усмерено је ка унутрашњем и спољашњем окружењу подједнако, док су напори за развој корпоративног и производног брeнда усмерени првенствено ка спољашњем окружењу. Четврто, разлика у погледу обећања које компанија односно послодавац даје купцима и обећања која даје запосленима. Пето, у изградњи сва три концепта брeнда учествују запослени. Запослени учествују у изградњи брeнда послодавца и у изградњи брeнда производа од чије развијености и препознатљивости зависи и корпоративни бренд.

Будући да концепт брендирања послодавца у свом називу носи реч „брендирање“ очигледно је да се мора довести у везу са осталим концептима брендирања. Овде се пре свега мисли на корпоративно брендирање, као шири концепт на чијим основа се развија стратегија брендирања послодавца. Дакле, брендирање послодавца мора бити у функцији реализације стратегије корпоративног брендирања. Брендирање послодавца мора бити и у складу са активностима брендирања производа/услуге, будући да многи кандидати са тржишта рада изграђен бренд производа повезују са имицом послодавца. Дакле, изградња брeнда послодавца захтева подршку два концепта брендирања: производа и корпорације.

2.4. Фактори успеха хотелског предузећа

Успех сваке компаније у економији знања заснива се на перманентном увећавању њене вредности које се остварује путем одговарајућих способности⁶ (Krstić, 2009). Фактори успеха компаније представљају одређене области пословања у којима компаније остварују задовољавајуће резултате, и које као такве, доприносе расту конкурентности компаније (Rockart, 1979; Fuentes-Medina, Hernández-Estárico и Morini-Marrero, 2018). Уважавајући факторе успеха компаније, Krstić (2009) наводи принципе пословног успеха и конкурентности предузећа у економији знања: повећање вредности компаније, повећање вредности за потрошаче, повећање вредности за друштво и повећање вредности за запослене у компанији.

⁶ Способности за производњу производа/услуга, способност брзог реаговања на промене, способности предвиђања промена на тржишту, способности креирања знања, способности запослених да уче и да усавршавају своје знање као и способности размене и дељења знања.

Хотелска индустрија на глобалном нивоу генерисала је преко 550 милијарди америчких долара прихода у 2016. години. Хотелска компанија која је највише допринела оваквим резултатима био је британски хотелски ланац InterContinental Hotels Group. Други важни играчи у овој индустрији су Hilton Worldwide и Marriott International, са 4.278 и 4.424 хотела широм света (Statista, 2018). Имајући у виду развијеност хотелске индустрије у свету, намеће се потреба за сагледавањем критичних фактора који утичу на успех пословања хотела. Brotherton (2004) сматра да су ови фактори повезани са интерним и екстерним окружењем. Фактори изведени из карактеристика интерног окружења компаније (услуге, процеси, људи и структура) одраз су кључних компетенција и дистинктивних способности компаније уз помоћ којих се стиче конкурентска предност. Критични фактори успеха из екстерног окружења не могу бити под контролом компаније за разлику од унутрашњих. Исти аутор идентификује 36 кључних фактора успеха хотела у Великој Британији који су сврстани у осам најважнијих фактора: географска распрострањеност хотела, стечена вредност за цену хотелске собе, брзина реаговања на захтеве купаца, лојалност купаца, сигурност госта, анкетирање гостију/повратне информације, обука особља и стандарди квалитета. Ottenbacher и Harrington (2010) наводе два глобална фактора успеха хотелских предузећа, атрактивност тржишта и стратегијско управљање људским ресурсима. На основу спроведеног истраживања Fuentes-Medina, Hernández-Estárico и Morini-Marrero (2018) закључују да су кључни фактори успеха хотелских предузећа атрибути локације и атрибути хотелског објекта као и запослени, и то они висококвалификовани док Kessler и сар. (2015) у ове факторе убрајају развој и изградњу организационих иновација.

Интеграцијом критичних фактора успеха у пословне стратегије менаџмент хотела ефикасније користи расположиве ресурсе и доприноси реализацији постављених циљева. Повезаност критичних фактора успеха и пословних стратегија хотелских предузећа може се посматрати из две перспективе (Fuentes-Medina, Hernández-Estárico и Morini-Marrero, 2018): прво, употреба кључних фактора успеха као подршке у процесу стратегијског планирања и друго, утврдити које врсте информација о факторима успеха су релевантне за систем контроле пословног управљања. Повезаност критичних фактора успеха и пословних стратегија одражава се и на пословних успех хотела. Burgess и сар. (1995) дефинишу и тумаче две главне формуле пословног успеха хотела. Прво, хотел ће остварити успех ако формулише и селекује дугорочне планове коришћењем аналитичких критеријума, а затим да имплементира планове и прати развој у односу на њих. Ово се односи на технике и моделе који су доступни менаџерима и посебно се прате у фази анализе и формулације стратегије. Друго, хотел ће остварити успех ако одабере одговарајућу конфигурацију елемената тј. комплексни микс структура, стратегија, система и других фактора. Ово обухвата и процедуре за имплементацију одабраних стратегија. Исти аутори сматрају да мерила успеха заснована на иновацијама и тржишном учешћу, које се врло често користе од стране

јапанских компанија, могу бити много бољи индикатори дугорочне профитабилности хотела. У Табели 8 дате су особине које компанију воде до успеха а које могу послужити као добре смернице менаџерима у ком правцу да наставе даљи развој хотелских предузећа.

Табела 8: Особине које воде хотелско предузеће до успеха/иновативности

<i>У потрази за изврсношћу</i>	<i>Победнички дух</i>	<i>Change Masters</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Жеља за акцијом • Близина купца • Аутономија и предузетништво • Раст продуктивности путем људи • Руководство усмерено ка стварању вредности • Једноставна форма, поносно особље 	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство • Аутономија • Контрола • Фактор укључености • Оријентисаност ка тржишту • Пословање уз уважавање основа пословања • Фактор иновација 	<ul style="list-style-type: none"> • Подстицање културе (поноса) • Проширени алати за иновативно решавање проблема • Унапређење комуникације • Смањивање непотребних нивоа хијерархије • Већи број планова компаније за укључивање и јачање запослених

Извор (преузето и прилагођено): Burgess, C., Hampton, A., Price, L. и Roper, A. (1995). International hotel groups, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7/2/3, стр. 74 – 80. стр.76.

Критични фактор успеха у хотелском предузећу може бити и невидљива нематеријална имовина односно бренд послодавца и интелектуална имовина. Како се пословни успех компанија заснива на креирању вредности уз помоћ одговарајућих способности (Krstić, 2009), а способности поседују запослени, бренд послодавца као имовина која привлачи, задржава и унапређује знање и вештине запослених, такође може бити критичан фактор успеха хотелских предузећа. Поред тога, интелектуална имовина (имовина садржана у људима, структурна и релациона имовина), као извор стварања вредности и креирања конкурентске предности компанија, може се сматрати значајним критичним фактором успеха хотелских предузећа.

2.5. Концепт пословних перформанси хотелског предузећа

Корпоративне пословне перформансе функција су спољашњих и унутрашњих утицаја где је комуникација између интерног и екстерног окружења неопходна за задовољство, резултате и ефикасност пословања (Нагтор и Varey, 1998). Термин „перформансе“ (енгл. *performance*) повезан је са стратегијским циљевима, задовољством клијената и економским доприносом пословних активности (Adhikari, 2010). Перформансе обухватају сет показатеља који квантитативно или квалитативно описују одређене учинке односно резултате који се остварују пословном активношћу компаније (Krstić и Sekulić, 2013). Neely (2002) изједначава термин перформансе са ефикасношћу и ефективношћу и дефинише перформансе као збир свих процеса који нагони менаџере да предузму одређене акције у садашњости како би се створила успешна компанија у будућности.

Успешност пословања може се пратити помоћу различитих категорија пословних перформанси. Krstić и Sekulić (2013) наводе да концептуални оквир перформанси обухвата три заокружене целине: перформансе ресурса које се односе на стратегијске карактеристике ресурса и карактеристике оперативног значаја, перформансе употребе ресурса и перформансе друштвене одговорности. Dyer и Reeves (1995) полазе од стратегије људских ресурса и дефинишу следеће исходе пословања: резултати људских ресурса (стопа флукуације запослених, одсуство, индивидуалне и групне перформансе), организациони резултати (продуктивност, квалитет, услуга) и финансијски резултати (стопа приноса на инвестирани капитал, стопа приноса на сопствени капитал). Zack, McKeen и Singh (2009) пословне перформансе деле на финансијске и организационе. Финансијске обухватају принос на имовину и профитабилност, док организационе обухватају иновације, квалитет, задовољство потрошача, ретенциону стопу и ефикасност пословања. Migdadi и сар. (2016) посматрају организационе перформансе кроз ефикасност, перформансе продаје, задовољство потрошача, развој односа са стејкхолдерима, док Katou (2012) организационе перформансе дели на ефикасност, ефикасност, развој и задовољство интересних група. Deleury и Gupta (2016) анализирају пословне перформансе компаније кроз продуктивност, ефикасност и квалитет. Allen и сар. (2007) пословне перформансе компанија посматрају у поређењу са конкуренцијом из више организационих перспектива укључујући квалитет, продуктивност, тржишно учешће, профитабилност, стопу приноса на имовину. Пословне перформансе Delaney и Huselid (1996) посматрају путем организационих перформанси и тржишних перформанси, док Hernaes и сар. (2012) деле пословне перформансе на финансијске и нефинансијске. Krstić и Sekulić (2013) дефинишу три нивоа управљања перформансама: управљање перформансама на организационом нивоу, управљање перформансама процеса и активности и управљање перформансама појединаца.

Брзи прелазак са домаће и локалне конкуренције на глобално тржиште, где међународне хотелске компаније теже да имплементирају стратегије које ће осигурати стратегијски успех, све више је усмерила пажњу ка мерењу учинка и њеним стратегијским импликацијама (Evans, 2005). Хотелска индустрија користи у великом обиму традиционална монетарна (финансијска) мерила, што захтева израчунавање различитих финансијских ратија на основу вредности приказаних у финансијским извештајима. Финансијски ратио бројеви користе се у хотелској индустрији због њихове способности да одразе ефикасност тренутних и прошлих активности (Zigan и Zeglal, 2010). Преглед монетарних показатеља типичних за хотелску индустрију дат је у Табели 9.

Табела 9: Преглед кључних монетарних перформанси хотелских предузећа

Показатељи	Обрачун	Шта мери?
Стопа заузетости (енгл. <i>Occupancy %</i>)	$\frac{\text{Број продатих соба}}{\text{Број соба за издавање}} * 100$	Мери искоришћеност капацитета и представља критично мерило за поређење са осталим хотелима
Приход по доступној соби за издавање (енгл. <i>Revenue per available room</i>)	$\frac{\text{Пословни приход}}{\text{Број соба за издавање}}$	Мери зарађивачку моћ хотела при издавању соба
Принос (енгл. <i>Yield</i>)	$\frac{\text{Остварени приход}}{\text{Планирани приход}}$	Комбинује ефекте заузетости и броја соба да би показао релативне перформансе у овим кључним областима максимизације прихода
Профит од продате собе (енгл. <i>Rooms profit</i>)	Приходи од продатих соба – Трошкови продатих соба	Мери покривеност трошкова продатих соба приходима оствареним по том основу
Профит од продаје хране и пића (енгл. <i>F&B profit</i>)	Приходи од продаје хране и пића – Трошкови набавке хране и пића	Мери покривеност трошкова набавке хране и пића приходима оствареним по том основу
Трошкови запослених (енгл. <i>Personnel cost</i>)	$\frac{\text{Трошкови запослених}}{\text{Укупни приход}}$	Мери покривеност трошкова запослених оствареним приходом

Извор: Beech, J. и Chadwick, S. (2006). *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, UK, стр. 171. и Engstrom, T., Westnes, P. и Westnes, S. F. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, стр. 287 – 303, стр. 294.

За мерење перформанси хотелских компанија традиционалне мере засноване на финансијским извештајима препознају се као значајно средство (алат) контроле пословања (Atkinson и Brown, 2001). Менаџмент хотелских предузећа прибегава обрачуну монетарних перформанси због једноставности обрачуна и најчешће користе приход по расположивој соби за издавање (енгл. *revenue per available room, RevPar*). Zigan и Zeglat (2010) сматрају да је примена традиционалних показатеља пословања за материјалну имовину погодна зато што је ова имовина добро евидентирана и вреднована јер испуњава одговарајуће критеријуме – ток користи и тачно утврђивање историјских трошкова. Зато се информације које пружају монетарни показатељи сматрају објективнијим што наводи на закључак да је показатеље о нематеријалној имовини потребно квантификовати, што је често могуће али, треба имати у виду и то да се некада могу јавити проблеми при овом обрачуну (Zigan и Zeglat, 2010). Један од начина за превазилажење ових проблема јесу немонетарне (нефинансијске) перформансе чија се употреба заснива на томе да су људи једини агенти у послу па су сва имовина и структуре, физички опипљиви производи, и њихово даље увећавање, резултат људских акција (Sveiby, 1997).

Немонетарна мерила (нефинансијска мерила) посебно постају значајна при вредновању ефеката и при одлучивању о инвестирању и вредновању нематеријалне имовине (Bose и Thomas, 2007). Будући да пружа неопипљиве услуге, највећим делом применом нематеријалне, неопипљиве имовине, праћење успешности пословања и мерење реализације циљева пословања хотела, захтева комбиновану примену и монетарних и немонетарних перформанси. Нека од немонетарних мерила која се наводе у извештају о интелектуалној имовини, између осталог, јесу промене особља, задовољство послом запослених, обука запослених, задовољство купаца, истраживање и развој и слично (Vukadinović и Krstić, 2013).

Развијени су различити концепти система мерења перформанси који се могу применити и на хотелско пословање. Ти концепти су: критични фактори успеха, усклађена листа, модел резултата и детерминанти и стратегијско управљање трошковима (Harris и Mongiello, 2001; Atkinson и Brown, 2001). Сваки од њих, у поступку мерења резултата, полази од поделе перформанси на монетарне и немонетарне. Развој и примена ових концепата имају за циљ да одговоре на критике изазване применом монетарних мерила које су једнодимензионалне и гледају „уназад“ (Evans, 2005).

Geller (1985) развија концепт *критичних фактора успеха* (енгл. *Critical success factors*), на чијим основама, анализу хотелског пословања заснивају Brown и McDonnell (1995). Ови аутори закључују да је за хотеле значајно пратити немонетарне перформансе и да су став запослених и задовољство госта кључне области од којих зависи успех хотелских предузећа. Примена *концепта усклађене листе* (енгл. *balanced scorecard*) на пословање предузећа подразумева примену финансијских и нефинансијских перспектива (перспектива купаца, финансијска перспектива, перспектива интерних пословних процеса и перспектива учења и развоја). Дакле, примена овог концепта допуњује традиционалан финансијски фокус са три нефинансијска. Анализирањем ових показатеља, предузећа мере остварене финансијске резултате и истовремено прате напредак у изградњи способности које су битне за успешно управљање предузећем, утичући тиме на будући развој пословања (Sim и Koh, 2001). Међутим, људске напоре је веома тешко финансијски исказати па се може рећи да су токови знања и нематеријална улагања у основи нефинансијски (Sveiby, 1997). Evans (2005) бавио се испитивањем корисности примене концепта усклађене листе у интернационалној хотелској индустрији на основу чега закључује да хотелијери користе четири перспективе у оквиру приступа усклађене листе. Истиче да је усклађена листа користан приступ који је прилагођен индивидуалним потребама хотела, али указује и на замке које се могу јавити при његовој реализацији.

На основу карактеристика хотелске индустрије, Brignall и сар. (1991) развијају посебан *модел резултата и детерминанти* за мерење услуга који обухвата монетарне и

немонетарне перформансе као и квалитативне и квантитавне мере у циљу имплементације, контроле и развоја перформанси у услужним компанијама. Модел обухвата шест кључних перформанси разврстаних у *мерила резултата* (конкурентност и финансијске перформансе) - који одражавају успех примењене стратегије и *мерила детерминанти* (квалитет услуга, флексибилност, коришћење ресурса и иновације) - који се фокусира на праћење оних активности и фактора неопходних за постизање стратегијских циљева предузећа. Димензије примењене у овом моделу одражавају природу и карактеристике услужних компанија (Zigan и Zeglat, 2010). Atkinson и Brown (2001) примењују овај модел за анализу хотелског пословања у Британији и закључују, на основу истраживања, да у великој мери доминирају показатељи резултата (конкурентност, финансијске перформансе), што значи да се пажња менаџера и даље фокусира на показатеље прошлих активности уместо на показатеље будућег пословања. Исти аутори дају два објашњења за краткорочну финансијску оријентацију хотела и доминацију показатеља резултата:

1. Ширење корпоративног власништва над хотелима води инвеститоре ка постављању захтевних финансијских циљева, при чему се мало пажње посвећује процесима који доводе до таквих циљева;
2. Већина менаџера раније су обављали оперативне пословне задатке и зато се често фокусирају на оперативну контролу у реалном времену, а не на стратегијско планирање будућности.

У раду се резултати пословања хотела прате путем пословних перформанси које обухватају организационе перформансе и тржишне перформансе. Пословне перформансе процењују се квалитативно. Организационим перформансама прати се развој предузећа у погледу унапређивања хотелске понуде и услуга које се нуде. За Valmohammadi (2014) организационе перформансе представљају показатеље колико добро хотелско предузеће остварује своје постављене циљеве. Тржишне перформансе представљају одлучујући фактор пословних перформанси (Salinda, 2019) уз помоћ којих се прати позиционираност хотелских предузећа на тржишту у односу на конкуренте.

2.6. Нематеријална имовина и пословне перформансе хотелског предузећа

Хотелијерство карактерише повећана конкуренција што условљава примену ефикасних процеса одлучивања заснованих на одговарајућим информацијама о оствареним пословним перформансама. Полазећи од ресурсног приступа, нематеријални ресурси, пре него материјални, воде ка изградњи конкурентске предности, па се зато ови ресурси могу сматрати кључним за постизање задовољавајућих пословних перформанси (Galbreath и Galvin, 2006). Ово условљава потребу за развојем алата

мерења и управљања који би олакшали реализацију корпоративне стратегије и процену успешности постављених циљева (Galbreath и Galvin, 2006).

Обрачун перформанси употребе нематеријалне имовине подразумева успостављање везе са одговарајућим пословним контекстом (Grimaldi и Cricelli, 2009). Примена алата за мерење перформанси нематеријалне имовине у хотелима значи примену широких мерила перформанси, како монетарних тако и немонетарних (Galbreath и Galvin, 2006). Избор мерила перформанси треба прилагодити стратегијским намерама организације, када је у питању нематеријална имовина, и расту пословних резултата (Zigan и Zeglat, 2010). Немонетарна мерила зависе од специфичности предузећа, субјективније су природе и могу пружити важније информације. Међутим, како су монетарна мерила објективнија, информације о нематеријалној имовине, када год је то могуће, требало би квантитативно изразити, што често није једноставно (Galbreath и Galvin, 2006). С друге стране, у многим предузећима менаџери често прибегавају мерењу оних компоненти нематеријалне имовине која се једноставно и квантитативно могу исказати па се може десити да пропусте нека важна подручја перформанси (Galbreath и Galvin, 2006).

Следећи приступ димензијама перформанси интелектуалне имовине аутора Krstić (2009), концепт перформанси нематеријалне имовине обухватио би:

- *Перформансе нематеријалне имовине* које се односе на њихове карактеристике и могу бити вредност, реткост, немогућност имитирања, незаменљивост, трајност, имитираност, преносивост, уникатност и флексибилност и
- *Перформансе употребе нематеријалне имовине* које обухватају ефекте њихове употребе, ефикасност и ефективност.

Да би оствариле планирани ниво, пословним перформансама се мора управљати. Управљање перформансама постаје кључна активност стратегијског управљања кроз процес који наводи и указује на кључне недостатке и предности у процесу управљања и пословања хотелских предузећа. Smith и Vititci (2017) дефинишу управљање перформансама као рутинску активност менаџмента која детерминише начин коришћења система за мерење перформанси како би се управљало перформансама компаније. Управљање перформансама подразумева одређене елементе, инструменте, технике и методе помоћу којих се менаџерима пружа могућност да идентификују, остварују и увећавају стваралачки капацитет ресурса и способности предузећа (Krstić и Sekulić, 2013:42). Мерење и управљање пословним перформансама игра кључну улогу у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима, нарочито у фази стратегијске контроле, где се мери успех реализоване корпоративне стратегије и пословних стратегија.

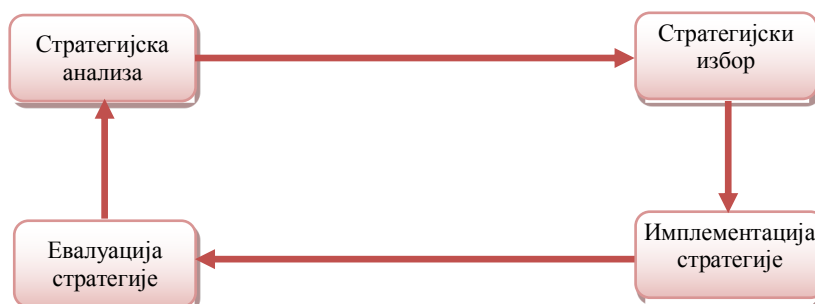
Пословним перформансама управљају менаџери хотелских предузећа па се у литератури истиче значај задржавања менаџера у компаније. George (2015) наводи да задржавање менаџера у компаније може да се оствари путем два аспекта управљања и то усвајање одговарајућег *стила вођења* и *подршке управљању*. Менаџере је значајно задржати у компанијама зато што је управљање хотелима по свему јединствено у смислу услуге, госта и стила управљања (Carbery и сар., 2003). Менаџери који су високо котирани и тражени на тржишту рада улажу у своје знање и искуство. Тржиште рада хотелске индустрије је врло конкурентно и динамично, што менаџерима, који имају богату каријеру и знање, пружа могућност да врло лако мењају послодавца. Из перспективе хотела, замена запослених на вишим (руководећим) нивоима је скупља у односу на ниже нивое (Carbery и сар., 2003).

3. Стратегијско управљање хотелским предузећима

Корпоративна стратегија представља дугорочну и планску одлуку о будућим пословним активностима компаније, дефинисање праваца раста и развоја компаније и ресурса неопходних за реализацију ових циљева. Добитна стратегија је усклађена са дешавањима у спољашњем и унутрашњем окружењу, гради одрживу конкурентску предност и увећава резултате пословања (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Спровођење стратегије у дело врши се процесом стратегијског управљања. Стратегијско управљање обухвата анализе, одлуке и акције које нека компанија предузима да би створила и задржала конкурентску предност (Dess, Lumpkin и Eisner, 2007). Успешно стратегијско управљање подразумева идентификацију оних активности и пословних функција које имају кључни допринос резултатима пословања хотела и процену доприноса сваке појединачне активности, повезујући циљеве са оствареним резултатима (Medlik и Ingram, 2011).

Процес стратегијског управљања у хотелским предузећима састоји се од одређених фаза а то су стратегијска анализа, формулисање стратегије односно стратегијски избор, имплементација стратегије и евалуација стратегије (Coulter, 2010) што је представљено и на Слици 11. Ове фазе су повезане и међусобно се допуњују.

Слика 11: Фазе процеса стратегијског менаџмента



Извор: Coulter, M. (2010). *Стратегијски менаџмент на делу*. ДАТА СТАТУС, Београд. 7 стр.

Предузимање потребних корака у циљу даљег раста и развоја хотелских компанија захтева идентификацију позиције предузећа у окружењу и прикупљање осталих релевантних информација за пословање. То подразумева анализу интерног и екстерног окружења односно спровођење ситуационе анализе на основу чега менаџмент идентификује тип корпоративне стратегије, а тиме дефинише и функционалне стратегије, који ће компанија следити у наредном периоду.

3.1. Стратегијска анализа као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима

Компанија инвестира новчана средства у материјалну имовину (опрема, зграде, постројења) и нематеријалну имовину (видљиву и невидљиву нематеријалну имовину) уз помоћ којих може обављати своју пословну делатност, али и стећи конкурентску предност адекватном комбинацијом ресурса. Имплементација корпоративне стратегије захтева прво спровођење стратегијске анализе на чијим основама се формулише стратегија. Стратегијска анализа омогућава да се утврде пожељни елементи могуће стратегије и на тај начин створе услови за формулисање стратегије. Стратегијска анализа састоји се од анализе окружења, позиције предузећа у односу на њега и могућности промене позиције предузећа (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). За Coulter (2010) стратегијска (ситуациона) анализа представља скенирање и процену тренутног организационог контекста, екстерног окружења и окружења унутар саме компаније. Ова анализа започиње испитивањем тренутне ситуације унутар компаније и наставља се на анализу спољашњег окружења. Анализом окружења компанија детерминишу се елементи који у највећој мери утичу на његово пословање. У поменутој анализи кључну улогу имају став, искуство и расуђивање менаџмента (Šarić, 2015).

Стратегија се може дефинисати и у контексту стратегијске анализе као скуп акција које предузима предузеће како би одговорило на шансе и претње из окружења користећи своје јаке стране или избегавајући слабе. Ђурићин, Јаношевић и Калићанин (2011) истичу да окружење треба посматрати као шансу за свако предузеће, али и претњу уколико његови менаџери не схвате да је улога предузећа да буде агент промена. Приступ који упарује шансе и претње из окружења, с једне стране, и слабе и јаке стране предузећа, с друге стране, данас доминира у литератури из области стратегијског менаџмента. Интеграцијом позитивних и негативних фактора из интерног и екстерног окружења обезбеђују се подаци на основу који се формулише стратегија.

3.1.1. Екстерна стратегијска анализа - Анализа хотелске индустрије/гране и конкуренције хотелског предузећа

Када је у питању стратегијско управљање нематеријалном имовином, *анализа*

екстерног окружења обухвата анализу општег и конкурентског окружења. *Анализа општег окружења* утврђује преовлађујуће трендове развоја у националној економији као целини (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Ови трендови односе се на друштвени просперитет, стабилност или рецесију који могу утицати на начин креирања и промене структуре нематеријалне имовине. Ове промене утичу и на циљеве, потребе и очекивања различитих стејхолдера, а тиме и на однос између послодавца и запослених. Дакле, приступ управљању нематеријалном имовином зависи од друштвених промена (контекста), фазе привредног развоја (криза или просперитет) које могу утицати на стварање одрживе вредности за појединце, компанију и друштво (Aggerholm, Andersen и Thomsen, 2011).

Највећи број фактора релевантних за *анализу конкурентског окружења* испољава се у привредној грани. Потреба за анализом конкурентског окружења настаје услед тога што у оквиру привредне гране постоји група предузећа која је изложена деловању истих или приближно истих опасности и шанси, које се разликују од опасности и шанси саме гране. Да би се идентификовали извори конкурентске предности, неопходно је релевантне елементе постојеће стратегије упоредити са лидерима или непосредним конкурентима (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). У том смислу, анализа конкурентског окружења базира се на испитивању конкурената и предвиђању њихових активности како би менаџмент компаније деловао у складу са утврђеном проценом.

Природа конкуренције у некој привредној области као и профитабилност компаније веома често је у директној вези са развојем промена у конкурентском окружењу (Dess, Lumpkin и Eisner, 2007). Структура и ресурси конкурената дају увид у атрактивност привредне гране и трендове који се јављају као шансе или опасности (Rodie и Martin, 2001). Конкуренте у услужном сектору није једноставно дефинисати. Обично се као конкуренти посматрају предузећа из исте привредне гране, али се као конкуренти могу појавити и компаније из повезаних привредних грана и услужних делатности. И истраживачи и менаџери имају проблема при идентификацији примарних конкурената у међународној хотелској индустрији. Већина ривала у овој индустрији детерминише се на основу сегмената, близине и сличности цена (Mathews, 2000). Употреба цене и сегмената за идентификацију конкурената може бити проблематична док употреба близине у идентификацији конкурената остаје и даље нејасна и непотпуна, нарочито с практичног становишта. Многе студије о хотелској индустрији истичу локацију као стратегијски значајан ресурс и важну карактеристику хотела, али још увек не пружају јасну слику како мерити близину и како то повезати са конкурентима. Предности употребе локације у идентификацији конкурената су следеће: локација је једини атрибут смештајног „производа“ који је фиксни, непромењен; друго, локација је најважнија променљива у детерминисању изводљивости изградње новог хотела. Хотелски ланци имају потенцијала да буду кључни конкуренти зато што у већем броју

градова имају своје хотеле. Ово је разлог зашто цена не може бити једини критеријум за детерминисање конкурената у хотелској индустрији (Mathews, 2000).

Beattie (1991) и Burgess и сар. (1995) идентификују конкурентске групе хотелских компанија у Европи у односу на три димензије:

- степен вертикалне интеграције матичне компаније,
- степен интернационализације хотелске компаније (обрачунат као број хотела изван земље матичне компаније),
- величина хотелске компаније, обрачуната на основу броја хотела.

У контексту брендирања послодавца, анализа екстерног окружења треба да да кључни одговор на питања: да ли је и колико компанија атрактивна на тржишту рада? Дакле, анализирајући димензије које су за потенцијалне и тренутно запослене најважније, компанија заправо добија одговор шта се кандидатима не допада код конкурената. Зато се може рећи да је уложен напор у креирању имиџа компаније резултат и анализе екстерног окружења. Поред тога, приступ стратегијске групе, као део конкурентског окружења, може се применити и у анализи потенцијално запослених са тржишта рада. Неће сви кандидати доступни на тржишту рада бити важни при дефинисању стратегије брендирања послодавца. У том смислу, кандидати се групишу према циљевима које желе постићи запошљавањем како би се остварио задовољавајући однос уложене и добијене користи запошљавања и за кандидате и за компанију. Анализа екстерног окружења у циљу управљања интелектуалном имовином корисна је ради идентификације доступности бољих и квалитетнијих интелектуалних ресурса по повољнијој цени. Такође, ова анализа корисна је због утврђивања и поређења интелектуалне снаге конкурената.

3.1.2. Интерна стратегијска анализа – анализа ресурса и способности хотелског предузећа

Интерна анализа информисе менаџере о степену имплементације стратегије. Анализа интерног окружења, чини се представља главни сегмент анализе окружења када је у питању управљање нематеријалном имовином. Ова анализа идентификује интерне стратегијске факторе који се квалификују као снаге и слабости (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Интерна анализа треба да да одговор на питања да ли компанија поседује потребне ресурсе и могу ли се ефикасно распоредити и користити? (Roos, Vainbridge и Jacobsen, 2001). У контексту стратегијског управљања невидљивом нематеријалном имовином, интерна анализа подразумевала би дефинисање стања ствари везано за број запослених, квалификациону структуру, просечан број година радног искуства, стопу флукуације запослених, опремљеност информационим системима, начин функционисања система и процеса, улагање у брендирање,

репутацију и изградњу односа са купцима као и способност компаније да створи вредност за клијенте (Sveiby, 1997). Квантитативни подаци који могу бити од користи за праћење управљања брендом послодавца и интелектуалном имовином јесу приход по запосленом, профит по запосленом, додата вредност по запосленом, коефицијент додате вредности интелектуалног капитала, коефицијент ефикасности интелектуалног капитала, тржишно учешће. На основу ових показатеља може се утврдити стање ствари када је у питању процена ефикасности употребе невидљиве нематеријалне имовине. Ови подаци могу бити од користи при анализи потенцијала раста компаније који могу условити измену структуре нематеријалне имовине.

3.2. Стратегијско позиционирање

Примарни циљ стратегије усмерен је ка диференцирању, а не ка томе да се буде бољи од конкурената (Leavy, 2012). Посебан значај за стратегију има способност управљања које представља скуп знања настала кроз стратегијско учење и комуникацију поводом различитих аспеката могуће стратегије (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Посматрање стратегије с аспекта позиционирања компаније прави јасну и значајну разлику између оперативне ефикасности и стратегијског позиционирања компаније. Дакле, стратегија се заснива на стратегијском позиционирању или на дизајнирању јединственог система активности који испоручује робу и услуге које се разликују од оних које нуде конкурентске компаније (Mark, Ryan и Richard, 2013).

Стратегијско позиционирање компаније везује се за конкурентност компаније. Стратегијска позиција предузећа је динамична по природи па се шансе и опасности могу јавити у свакој фази ланца понуде. Vaines и сар. (2005) сматрају да је одлука о стратегијском позиционирању директно повезана са условима који владају на тржишту док Cerviño и Bonache (2005) истичу да програми обуке запослених играју врло значајну улогу у стратегијском позиционирању међународних хотелских ланаца у земљи и свету. Суштина ефикасног позиционирања компанија сврстава се у два главна елемента: јасна, препознатљива вредност и прилагођени ланац вредности за испоруку услуга (Leavy, 2012).

Позивајући се на Porter-а, Mark, Ryan и Richard (2013) наводе три извора која условљавају три типа стратегијског позиционирања. Прво, *позиционирање засновано на разноврсности* полази од јединствених атрибута или карактеристика производа/услуга. Друго, *позиционирање засновано на потребама* је ближе повезано са традиционалном сегментацијом купаца где су активности дизајниране да задовоље јединствене групе купаца. Треће, *позиционирање засновано на приступу* што резултира сегментацијом купаца на основу тога где и како бисте могли доћи до њих. Једноставно позиционирање компаније на основу разлика у групама потрошача није адекватно за постизање супериорних перформанси. Уместо тога, интерне активности морају бити

довољно различите за трансформацију у конкурентску предност (Mark, Ryan и Richard, 2013).

Имајући у виду ова три извора стратегијског позиционирања, компаније се могу позиционирати као (Martynov, 2017):

- компаније усмерене ка диференцијацији - нагласак је на производима и услугама које имају посебне карактеристике које је тешко имитирати. То омогућава компанијама да наплаћују премијску цену за квалитет и додатну вредност,
- компаније усмерене ка минимизирању трошкова - својим купцима пружају стандардне производе и услуге по ниским ценама,
- компаније фокусери - компаније таргетирају одређене сегменте тржишта које тренутно не послују ефикасно и на њима примењују диференцијацију или минимизирање трошкова.

Стратегијско позиционирање заснива се на избору и дефинисању стратегије на корпоративном и функционалним нивоима.

3.3. Стратегијски избор као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима

Савремено пословање хотелских предузећа одликује интензивна конкуренција међу предузећима што менаџмент мора имати у виду при формулисању корпоративне стратегије. Корпоративна стратегија одражава правац кретања компаније и улоге које ће свака пословна јединица имати у компанији (Robbins и Coulter, 2005). Корпоративна стратегија предузећа има своја три модалитета: стратегија раста, стратегија стабилности и стратегија опоравка (Coulter, 2010). Компаније примењују једну од ове три стратегије у зависности од тренутне ситуације у компанији и окружењу и циља који желе постићи применом конкретне стратегије.

3.3.1. Стратегије раста хотелског предузећа

Стратегија раста је стратегија корпоративног нивоа којом се шири пословање компаније проширењем броја производа који се нуде или тржишта која се опслужују (Robbins и Coulter, 2005). Стратегија раста се примењује у ситуацији када предузеће процењује да су услови у екстерном окружењу повољни и да предузеће има могућности да искористи одговарајуће повољности што омогућава раст коригован за инфлацију већи од 3% годишње (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011).

Раст хотелских предузећа подразумева експанзију хотелских ланаца у друге земље, што не подразумева само власништво над објектом у тим земљама, већ се интернационализација спроводи и путем уговора о менаџменту и франшизи (Petković, Zečević и Pindžo, 2011). Две врсте стратегија раста која хотелска предузећа могу применити у свом пословању за експанзију на домаћем и међународном тржишту су:

- стратегије интерног раста хотелског предузећа и
- стратегије екстерног раста хотелског предузећа.

3.3.1.1. Стратегије интерног раста хотелског предузећа

Примена стратегија интерног раста има за циљ искоришћавање свих интерних ресурса и способности на основу којих компанија може да оствари раст. На основу рада Krstić (2012) дефинисане су следеће стратегије интерног раста:

Стратегије убрзаног раста имају за циљ да обезбеде раст компаније на три начина: или повећавањем обима продаје постојећих производа/услуга на постојећим тржиштима или развојем постојећих производа/услуга који се нуди постојећим тржиштима или изласком на нова тржишта са већ постојећим производним програмом. Суштина примене стратегија убрзаног раста јесте раст обима продаје на основу раста броја купаца услед повећане тражње за постојећим производима, унапређеним постојећим производима/услугама или на основу ширења на нова тржишта.

Стратегија диверсификације омогућава компанији да оствари раст ширењем свог пословања на нову привредну делатност и на нова тржишта (Coulter, 2010) и то на основу повезане диверсификације или неповезане диверсификације. Повезана диверсификација подразумева ширење на нове области пословања у оквиру којих се могу искористити постојећи ресурси и капацитети компаније. Стратегија неповезане диверсификације подразумева ширење пословања компаније на нове области пословања код којих не може остварити синергијски ефекат применом постојећих ресурса и капацитета. Језгро компетентности⁷ представља један од најзначајнијих извора вредности створене у процесу диверсификације (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011).

Стратегија вертикалне интеграције подразумева ширење пословања према изворима снабдевања и/или према изворима дистрибуције. Thompson, Strickland и Gamble (2008) сматрају да је основна корист улагања у стратегију вертикалне интеграције јачање конкурентске позиције компаније. Ова корист произилази једино ако су покривени

⁷ Колективно знање у компанији у погледу тога како користити различита знања у вези производње производа/стварања услуга и коришћења различитих технологија.

трошкови улагања у стратегију вертикалне интеграције, ако су технолошке снаге предузећа ојачане и ако је постигнута диференцијација понуде производа у односу на конкуренте. С обзиром да компанија шири своје пословање у правцу извора снабдевања и дистрибуције, јавља се дилема да ли ова стратегија подразумева ширење пословања ка новој делатности. Coulter (2010) истиче да стратегија вертикалне интеграције спада у стратегију раста из разлога што компанија шири своје пословне активности и операције на делатности које су везане за њен примарни посао.

3.3.1.2. Стратегије екстерног раста хотелског предузећа

Примена стратегија екстерног раста има за циљ обезбеђивање раста компаније коришћењем могућности сарадње са предузећима из екстерног окружења. Стратегије екстерног раста обухватају стратегије спајања и преузимања (стратегије мерџера и аквизиције) и стратегије интеграције на принципима сарадње (Krstić, 2012).

Стратегије спајања и преузимања (енгл. *Mergers and Acquisitions*) су врло честе стратегијске опције које описују ситуацију у којима компаније комбинују своје пословање са пословањем неке друге компаније (Coulter, 2010). Посебно су погодне за ситуације у којима алијансе и партнерства не иду довољно далеко у пружању потребних средстава и способности (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Спајање (мерџер) је законска трансакција у којој две или више компанија разменом акција комбинују своје пословање на основу чега се ствара трећи, независни ентитет. До мерџера долази између две компаније које су сличне по величини и готово су увек пријатељског карактера (Coulter, 2010). Преузимање (аквизиција) је комбинација у којој једно предузеће, купује друго предузеће (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Преузимање може бити пријатељско и непријатељско. Када компанија која је преузета није сагласна са тиме да се преузимање обави, то представља непријатељско преузимање (Coulter, 2010). Спајањем и преузимањем компанија може остварити следеће циљеве: већи тржишни удео, ефикасније пословање, ширење географске покривености предузећа, ширење деловања на нове категорије производа или на међународно тржиште, добијање брзог приступа новим технологијама, покушај изградње нове индустрије и слично (Thompson, Strickland и Gamble, 2008).

У *стратегије интеграције на принципима сарадње* Krstić (2012) укључује стратегије уласка у алијансу (стратегијске алијансе), стратегије заједничког улагања, стратегије пословног умрежавања и стратегије спољњег обезбеђивања ресурса и активности.

Стратегије уласка у алијансу (енгл. *strategic alliances*) представљају кооперативни споразум који укључује две или више компанија које се удружују ради заједничког коришћења и дељења ресурса, што доводи до заједничког остваривања индивидуалних циљева (Chathotha и Olsen, 2003). Компанија која улази у стратегијске алијансе јача

своју конкурентску предност на глобалном тржишту или појединим сегментима тржишта. Овакве алијансе више погодују малим и средњим предузећима којима често недостаје неки припадајући елемент да би биле успешне на глобалном тржишту или у привредној грани (Ћајић, 2010). Концепт алијанси посебно је присутан код хотела и ресторана. За Marriott хотеле стратегија алијансе помаже у пружању врхунских производа и услуга без додатних трошкова, што за узврат утиче на раст задовољства гостију, а тиме и на конкурентску позицију хотела на тржишту (Chathotha и Olsen, 2003).

Заједничка улагања (енгл. *joint venture*) представљају улагање две или више компаније у неки пројекат од заједничког интереса (Ћајић, 2010). Заједничко улагање се углавном примењује када партнери не желе или не могу да се законски обавежу на дуге стазе. Уместо тога, партнери стварају засебан ентитет који ће обављати пословне активности због којих су се две компаније и удружиле (Coulter, 2010) и које престаје са радом оног тренутка када се оствари заједнички циљ. Компаније управљају пројектом сходно уложеним средствима и сразмерно учествују у расподели профита и покрићу губитка. Овај облик директног инвестирања је врло често коришћен у експанзији међународних хотелских ланаца са циљем да се повећа учешће на глобалном тржишту и тиме стекне конкурентска предност (Ћајић, 2010). Поред доста сличности, стратегијске алијансе и заједничка улагања се разликују јер се у случају алијансе не ствара засебан ентитет. Код алијанси, компаније деле све што им је потребно да би оствариле заједнички циљ. Алијансе се најчешће склапају да би се подржале иновације производа, проширила понуда производних линија или да би се учврстили односи са добављачима, конкурентима (Coulter, 2010).

Стратегије пословног умрежавања (енгл. *business networking strategy*) подразумевају успостављање пословне сарадње компаније са два или више предузећа у циљу стварања комплементарних ресурса како би се остварили планирани стратегијски циљеви (Krstić, 2012). Договорена пословна сарадња углавном је дугорочног карактера. Разликују се од стратегијских алијанси по степену интеграције и међузависности партнера у пословној мрежи који је у случају пословног умрежавања мање формалан (Krstić, 2012).

Стратегије спољњег обезбеђивања ресурса и активности (енгл. *outsourcing strategy*) подразумевају пренос извршења одређених активности ланца вредности унутар предузећа на специјализоване компаније. Thompson, Strickland и Gamble (2008) наводе два разлога примене ових стратегија: специјализоване компаније поједине активности могу обављати боље и јефтиније и компаније своје ресурсе и капацитете фокусирају на своју основну делатност које су најважније за њен финансијски и конкурентски успех. Поред тога, Krstić и Kahrović (2015) наводе да сарадња са специјализованим компанијама може обезбедити приступ новој технологији, знању, интелектуалним и

другим ресурсима, које компанија не поседује. Krstić (2012) наводи да је једно од важних питања, када је у питању примена стратегија спољњег обезбеђивања ресурса и активности, односи на јасно дефинисање суштинских и несуштинских активности која ће обављати специјализована предузећа.

3.3.2. Стратегије стабилности хотелског предузећа

У пословању компаније дешава се да су њени ресурси, дистинктивне способности и кључне компетенције исцрпљене до горње границе и тада би раст компаније могао да угрози њену конкурентску предност коју је претходно стекла. Стратегија стабилности подразумева да компанија задржава своју тренутну величину и наставља са обављањем досадашњих пословних активности (Coulter, 2010). Компаније које примењују овакве стратегије су обично мање величине и концентрисане су углавном на један тржишни сегмент (Krstić, 2012). Ову стратегију треба примењивати у следећим ситуацијама: када будућност постаје неизвесна услед рапидних промена у привредној грани, када су могућности развоја у привредној грани слабе или бесперспективне, ако је компанија довољно успешна и задовољава личне циљеве менаџера и власника (Robbins и Coulter, 2005).

Аутор Krstić (2012) наводе и описују четири опције стратегије стабилности: паузу, постепени раст, status quo и жетву.

Стратегија паузирања подразумева нулти раст послова што значи да неки послови имају позитиван раст, а неки негативан, али да је на нивоу предузећа раст такав да се може рећи да је присутна пауза у расту (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Стратегија паузирања је обично привремена стратегија, која се примењује у условима динамичног и нестабилног окружења. Погодна је за компаније да консолидују своје ресурсе након брзог раста у грани и која је суочена са неизвесном будућношћу (Krstić, 2012).

Стратегије постепеног раста имају за циљ да подрже компаније које желе да остварују исте или сличне резултате дугорочно. Применом ове стратегије компаније не предузимају додатне активности у погледу производа/тржишта/компетенција као извора раста. Стратегија постепеног раста може бити резултат недовољног интереса или неспособности менаџмента да уноси промене у пословање (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Ове стратегије примењују се у компанијама чије је пословно окружење релативно стабилно, у компанијама које су фокусиране на ужи асортиман производа или један тржишни сегмент (Krstić, 2012).

Стратегија *status quo* значи нулти раст код свих појединачних послова. Менаџмент одлучује да обавља своје редовне пословне активности усмерене ка профитабилној и

стабилној тржишној ниши, чије потребе задовољава добро познатим и позиционираним производом/услугом, и претпоставља да у будућности неће бити значајних промена. Ова стратегија позната је још и као стратегија без промена (Krstić, 2012).

Стратегија жетве подразумева стишавање пословне делатности у замену за веће токове новца у будућности. Основни циљ примене ове стратегије јесте убирање новчаних средстава по основу претходних инвестиција који ће се искористити у другим пословним подухватима (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Применом стратегије жетве компанија тренутно стиче добитак смањивањем трошкова у већој пропорцији у односу на пад прихода од продаје (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Обично се овакве стратегије примењују за производе који се налазе у фази зрелости или опадања.

3.3.3. Стратегије у кризним условима за хотелска предузећа

У ситуацијама када предузеће бележи пад пословних резултата, који могу бити узроковани бројним екстерним и интерним факторима, менаџмент компаније разматра и примењује стратегије у кризним условима. Пад пословних перформанси узрокован је недовољним ангажовањем менаџера који нису били у стању да развијају или искористе одрживу конкурентску предност (Coulter, 2010). Krstić (2012) сматра да примену стратегија за савладавање кризе детерминише позиција преломне тачке рентабилитета односно доња граница рентабилности. У кризним ситуацијама компанија може смањити активу, повећати приходе, редуковати трошкове или комбиновати неке од ових активности.

Krstić (2012) прави разлику између стратегије ограничавања пословања у условима кризе, стратегије заокрета, стратегије дезинвестирања и стратегије ликвидације. *Стратегија ограничавања пословања* у условима кризе подразумева редуkcију трошкова путем смањивања обима производног асортимана. То подразумева смањивање производа у производном програму, затварање производних и продајних капацитета, елиминисање активности које стварају губитак или повлачење са одређених тржишних сегмената на којима компанија не остварује задовољавајући обим продаје (Krstić, 2012).

Стратегија заокрета примењује се у ситуацијама када су проблеми пословања компаније критични (Robbins и Coulter, 2005). Према Dess, Lumpkin и Eisner (2007) приликом формулисања и имплементације стратегије заокрета акценат је на детаљној интерној и екстерној анализи окружења. Екстерном анализом идентификују се тржишни сегменти или групе купаца код којих још увек постоји тражња за производима компаније. Интерном анализом идентификују се пословне активности код

којих је могуће повећати ефикасност обављања или смањити трошкове. Thompson, Strickland и Gamble (2008) предлажу следеће акције за успешан пословни заокрет:

- Продаја имовине како би се обезбедио новац за „здрав“ део предузећа;
- Ревидирање постојеће стратегије;
- Покретање напора за увећавање прихода;
- Редукција трошкова;
- Комбинација ових напора.

Стратегије дезинвестирања представљају стратегијску опцију продаје једне или више пословних јединица другој компанији. Предмет продаје су пословне јединице које не остварују очекиване пословне резултате или оне које послују са губитком дужи временски период (Coulter, 2010).

Стратегије ликвидације подразумева крај пословања предузећа, продајом његове имовине или обустављањем целокупног пословања. Имплементацијом стратегије ликвидације пословна имовине се претвара у новац (Senić и Lukić, 2009). Стратегија ликвидација следи након неуспешне примене стратегије заокрета. Логика имплементације стратегије ликвидације јесте да посао који не доноси профит треба угасити.

3.4. Имплементација стратегије као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима

Имплементација стратегије (енгл. *strategy implementation*) следи након фазе формулисања стратегије, акционих планова и одобрења спровођења оперативних одлука. Кроз акције, планове и комуникационе канале запосленима се саопштава начин на који ће се формулисана стратегија имплементирати. Уз помоћ развијених контролних система процењује се успех имплементације стратегије и предузимају корективне акције уколико пословне перформансе не задовољавају планирани (жељени) ниво (Krstić, 2012). Успешна имплементација стратегије подразумева постизање почетних циљева и стратешких одлука, деловање у оквирима почетног буџета и остваривање очекиваних финансијских резултата (Obeidat, Al-Hadidi, Tarhini, Masa'deh, 2017). Имплементацију стратегије подржавају алати за управљање као што су буџети и прогнозе, системи награђивања (Atkinson, 2006). Применом наведених алата стратегијски планови се претварају у акције и резултате, што подразумева да менаџмент компаније управља организационим променама на прави начин, зна да мотивише људе, развија и јача конкурентске способности предузећа и постиже или надмашује постављене циљеве рада (Thompson, Strickland и Gamble, 2008).

Проблем многих предузећа је то што фаза формулисања стратегије није повезана са њеном имплементацијом, што чини неопходан услов успеха имплементације (Krstić, 2012). За превазилажење овог проблема Okumus (2003) предлаже дефинисање практичног модела за менаџере на основу кога би усмеравали своје активности у току имплементације стратегије у складу са претходно формулисаним стратегијом. Без адекватног модела они само покушавају да имплементирају стратегију без јасног разумевања фактора на основу којих се реализују планиране активности. Фактори који отежавају имплементацију стратегије су: стил управљања одозго према доле, нејасне стратешке намере и супротстављени приоритети, неефикасан тактички ниво менаџмента, лоша вертикална комуникација, слаба координација између функција, неадекватан развој вештина лидерства (Atkinson, 2006); неразумеваше стратегије, не повезиваше система компензација запослених са успехом и доприносом имплементацији стратегије, недовољна посвећеност менаџмента спровођењу стратегије, слабости у процесу планирања у компанији у смислу неусклађености дугорочне и краткорочне димензије планирања (Krstić, 2012); неефикасно управљање променама, одсуство смерница или модела који би усмеравао напоре запослених, лоша или неадекватна размена информација, нејасно и непрецизно делегирање одговорности (Kazmi, 2008).

Фактори који доприносе успешној имплементацији стратегије су: развој стратегије, флексибилна организациона структура, одговарајућа организациона култура, лидерство, планска алокација ресурса, правовремена контрола (Okumus, 2003); расположивост ресурса, комуникација, оперативно планирање заједно са контролом и системом повратних информација (Obeidat и сар., 2017); усвајање јасног модела имплементације стратегије, ефикасно управљање променама у комплексним ситуацијама, постављање прецизних мерила ефикасности (Kazmi, 2008); посвећеност топ менаџмента, укључиваше менаџера средње линије, прецизна расподела одговорности, подржавање тимског рада, уважавање разлика међу појединцима, урачунавање времена потребног за решавање непланираних прилика (Raps, 2005); регулациона политика, компетенције управљања и алокација ресурса (Omondi, Ombui и Mungatu, 2013).

Како запослени учествују у свим фазама процеса менаџмента, од највишег до најнижег нивоа у компанији, успешна имплементација формулисане стратегије подразумева и припрему запослених за сваку од фаза процеса стратегијског управљања. Превазилажење наведених проблема имплементације стратегије подразумева развој вештина и способности запослених и менаџера. Према Krstić (2012) кључне вештине запослених неопходне за успешну имплементацију стратегије су:

- Интерактивне и преговарачке вештине менаџера које се огледају у сарадњи са колегама и запосленима;

- Алокационе вештине менаџера да на адекватан начин распореде расположиве ресурсе како би се остварила висока ефикасност и ефективност рада;
- Контролне вештине менаџера које подразумевају да менаџери знају да користе контролне механизме који омогућавају праћење фактора пословног успеха;
- Организационе вештине менаџера представљају способност менаџера да дизајнира организационе структуре и организује активности у компанији.

Atkinson (2006) закључује да усклађена листа (енгл. *balanced scorecard*) може да такође послужити за решавање кључних проблема везаних за имплементацију стратегије укључујући комуникацију, улогу тактичких менаџера и интеграцију са постојећим системом контроле. Исти аутор додаје да је још један од фактора успешне имплементације стратегије контрола управљања, која добија све већу пажњу.

Krstić (2012) наводи да ефикасна имплементација стратегије захтева тестирање које се одвија у три фазе:

1. у првој фази потребно је сагледати кохерентност и комплетност стратегије, што значи да стратегија мора бити повезана са акцијама,
2. у другој фази испитује се адекватност стратегије за имплементацију у конкретном предузећу и у дефинисаном времену. Добро формулисана стратегија која није подржана одговарајућом менаџмент структуром и није усклађена са захтевима актуелног временског тренутка, неће дати очекиване резултате,
3. у трећој фази тестирања сагледава се флексибилност, односно прилагодљивост стратегије. Предузеће мора бити спремно да прилагођава стратегију мењајући планове, ако је то неопходно.

У фази имплементације стратегије потребно је дефинисати одговарајуће параметре на основу којих је могуће утврдити ниво успеха фазе имплементације. Аутори Obeidat и сар. (2017) наводе три критеријума за процену успешности имплементације стратегије: прво, степен завршетка процеса имплементације – степен до кога се остварило (имплементирало) оно што је планирано у року; други критеријум је резултат који се односи на извршавање (обављање) активности онако како је планирано; трећи критеријум се односи на степен задовољства оних који су учествовали у имплементацији стратегије. Паралелно са фазом имплементације одвија се и стратегијска контрола реализације стратегије.

3.5. Евалуација стратегије као фаза у процесу стратегијског управљања хотелским предузећима

Евалуација стратегије (енгл. *strategy evaluation*) односно стратегијска контрола

представља видљив потпроцес у укупном процесу стратегијског управљања који обухвата више процеса – развој, формулисање, избор и примену стратегија за укупну компанију, која је иницирана од стране топ менаџмента (Harrison, 1991). Евалуацијом стратегије мери се и вреднује ефективност изабраних стратегија предузећа у смислу у којој мери су остварени стратегијски циљеви али и ефикасност предузећа и пословних јединица која је постигнута реализацијом тих стратегија (Krstić, 2012). Основни циљ примене евалуације стратегије јесте периодична процена стратегије како би се утврдило колико су које пословне јединице успешне а којима је потребна обнова (Dess, Lumpkin и Eisner, 2007).

Евалуација стратегије започиње процесом формулисања и избором стратегије и добија све већи значај након имплементације изабране стратегије (Harrison, 1991). Правац, циљеве и стратегију потребно је прилагодити чак и са појавом најмање промене у екстерном окружењу (Dess, Lumpkin и Eisner, 2007). Менаџери одговорни за процес евалуације стратегије морају пратити процес имплементације стратегије и морају познавати резултате стратегијске анализе и формулисања стратегије како би стратегијска евалуација дала добре резултате. Krstić (2012) наводи начин на који се прикупљају информације потребне за процес евалуације стратегије. Топ менаџмент предузећа обезбеђује нижим нивоима организације информације о стратегијском домену, као и информације о намераваним стратегијама из изведених планова. Нижи нивои компаније обезбеђују информације топ менаџменту које су потребне за имплементацију стратегије а односе се на ток остваривања намераваних стратегија као и информације о опасностима које се јављају у току имплементације.

Савремени приступ евалуацији стратегије подразумева да се циљеви, планови и активности континуирано прате, тестирају и о њима редовно извештава менаџерска структура (Krstić, 2012). Dess, Lumpkin и Eisner (2007) наводе два типа стратегијске контроле: контролу информација и контролу понашања. Контрола информација даје одговор на питање да ли компанија „ради праве ствари“ док контрола понашања даје одговор на питање да ли компанија „ради ствари на прави начин“. Lin, Chen и Lin (2017) посматрају евалуацију управљања путем стратегијске контроле и оперативне контроле. Стратегијска контрола омогућава менаџерима да надгледају стратегијске планове и акције нових подухвата на начин који је у складу са дефинисаним стандардима. За разлику од стратегијске контроле, оперативна контрола је више усмерена на управљање знањем, производњу и активности везане за свакодневне операције. Coulter (2010) препоручује четири основне технике за евалуацију корпоративне стратегије:

- Корпоративни циљеви који представљају стандард у односу на које се мере остварени резултати и идентификују одступања;

- Мерила ефикасности, ефективности и продуктивности представљају способност организације да стратегијски употреби своје ресурсе како би остварила дефинисане циљеве. Суштина примене ових мерила у циљу евалуације стратегије огледа се у томе што се уз помоћ њих прати како компанија функционише и колико успешно се реализује дефинисани правац раста и развоја;
- Дефинисање референтне тачке подразумева дефинисање најбољих пракси унутар компаније или изван ње које ће бити стандард на основу које ће се мерити учинак корпоративне стратегије;
- Анализа портфолија испитује учинак пословних јединица у оквиру компаније на основу чијих резултата менаџмент одлучује у ком правцу даље ће се развијати свака од пословних јединица.

Аутори Krstić (2012) и Harrison (1991) наводе осам главних компоненти евалуације стратегије: стратегијски циљеви, задаци, места одговорности, буџетска алокација ресурса, кадрови, механизми повратне спреге, посматрање и надгледање, корективна акција (Слика 12).

Слика 12: Евалуација стратегије



Извор: Крстић, Б. (2012). *Улога стратегијске контроле у унапређењу пословних перформанси*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 115.

На основу постављених стратегијских циљева, на сваком хијерархијском нивоу дефинишу се задаци, пословне јединице (функције) које су одговорне за дате задатке и износ средстава потребних за реализацију постављених циљева. Следи надгледање

процеса имплементације стратегије у односу на постављене циљеве уз помоћ повратних информација где људски ресурси имају кључну улогу. Уколико постоје одступања, предузимају се корективне акције и процес се враћа на почетне стратегијске циљеве.

4. Развој хотелијерства у Републици Србији

Пословање хотелских предузећа у Републици Србији (даљем тексту РС) регулисано је одговарајућим правним актима⁸. Уредбом о класификацији делатности Републике Србије, у оквиру сектора I регулисане су услуге смештаја и исхране (енгл. *Accommodation and food service activities*). Учешће овог сектора у укупном бруто домаћем производу РС за 2015. годину износио је 1,1% (СТАТ. ГОД. СРБ. 2016:142). Број запослених у сектору I – услуге смештаја и исхране, радног узраста од 15 до 65 година у 2017. години износио је 93.100 (*Билтен - Анкета о радној снази у Републици Србији у 2017.*, 2018:33). Према подацима *Статистичког годишњака Републике Србије за 2015 годину* (2016:205), у сектору услуге смештаја и исхране послује 3,5% пословних субјеката у односу на укупан број предузећа у РС. Исти сектор остварује 0,6% укупног промета роба и услуга у РС. Наведени процентуални подаци указују на потребу за бољим коришћењем расположивих хотелских потенцијала у РС како би се учешће ове привредне гране у кључним макроекономским показатељима економије увећало.

Уредбом о класификацији делатности, у оквиру сектора I, у групи 5510 регулисане су активности *Хотела и сличног смештаја*. Према подацима портала **hotelmanager.rs** најбољих 10 компанија које послују под шифром делатности 5510 – хотели и сличан смештај у РС приказани су у Табелама 10 и 11. Увидом у табеле може се закључити да највећи број најбољих компанија са наведеном шифром делатности чине међународни хотелски ланци. Према подацима истог портала, 10 најбољих хотела запошљава 1.307 запослених и остварује пословне приходе од 66,9 милиона € у 2017. години. Десет најпрофитабилнијих хотелских предузећа, приказаних у Табели 11, у 2017. години остварили су заједно нето резултат од скоро 20 милиона €.

⁸ Правни акти који регулишу функционисање хотелске индустрије у РС су: Уредба о класификацији делатности, Правилник о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај, Правилник о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минималним техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката

Табела 10: Десет најбољих хотела у Србији у 2017. години

Ред. бр.	Компаније са шифром делатности 5510
1.	Београдско мешовито предузеће – Hotel Hyatt
2.	METROPOL PALACE – Hotel Metropol
3.	MK Mountain resort
4.	Москва
5.	ALBA INVEST – Hotel Falkensteiner
6.	K-HOTELS – Hotel Square Nine
7.	BELEXPOCENTAR – Hotel Holiday Inn
8.	NEW COMPANY – Hotel In
9.	MONA HOTEL MANAGEMENT – Hotel Zlatibor Mona
10.	PFB PROPERTIES – Courtyard by Marriot

Табела 11: Десет најпрофитабилнијих хотела у Србији у 2017. години

Ред. бр.	Компаније са шифром делатности 5510
1.	MK Mountain resort
2.	METROPOL PALACE
3.	Москва
4.	Београдско мешовито предузеће
5.	6 MAJ
6.	ALBA INVEST
7.	ПАРК
8.	BELEXPOCENTAR
9.	Хотел Путник Београд
10.	GRAND STAR

Извор: Портал **hotelmanager.rs**; Доступно на: <https://hotelmanager.rs/2018/08/27/top-10-kompanija-prihodima-u-delatnosti-hoteli-i-slican-smestaj/>, септембар, 2018. год.

Стање хотелске индустрије у РС није било на завидном нивоу у првој деценији XXI века, о чему говоре и спроведене студије (Ćirić, Роџића и Raićević, 2014). На основу објављених података о стању хотелијерства у РС у 2014. години (просечан хотел има 105 соба, стар је 42 године и делимично је реновиран пре 13 година), аутори Ћирић, Роџића и Раићевић (2014) сматрају да су хотели у РС у прилично лошем положају. Проблеми који су ометали квалитет смештајних капацитета у Србији су лоше спроведени процеси приватизације и непланска градња (Јовићић, Гагић и Секулић, 2016).

Последњих година стање у хотелској индустрији Србије се мења. Stančić Hristov, Ђорђевић и Зећевић (2017) сматрају да хотелско тржиште Србије бележи тенденцију раста и може се рећи да развој ове делатности позитивно утиче на домаћи привредни развој. Структура српског хотелијерства се мења у смислу да се највећи број хотела групише у категорије са три и четири звездице. Такође, уочава се раст броја гарни хотела и мањих хотелских јединица (Petković, Zečević и Pindžo, 2011). До 2009. године у Србији су пословала само три међународна хотелска ланца: Hyatt Hotels & Resorts, InterContinental Hotel Group и Best Western International (Јовићић, Гагић и Секулић, 2016). Долазак међународних хотелских ланаца утицао је на хотелску понуду Србије и обезбедио је трансфер знања, технологије и међународних хотелских стандарда. На хотелску понуду у Србији значајно је утицало и реновирање и отварање нових хотелских објеката (Јовићић, Гагић и Секулић, 2016). Просечна вредност инвестиција у хотел мерена по хотелској соби у источној и централној Европи почетком прошле деценије износила је између 50.000 и 350.000 €. Уз претпоставку да се гради хотел у

Србији са 40 смештајних јединица, процењена вредност инвестиција у хотеле у Србији креће се између 100 и 700 милиона € (Petković, Zečević и Pindžo, 2011).

Своју конкурентску предност хотели у Србији, према ауторима Ćirić, Роџића и Раићевић (2014), могу базирати на оријентисаности запослених ка потрошачима и високом квалитету управљања. У свим испитиваним хотелима постоји висок ниво свести о потреби за оријентацијом пословања ка гостима. Студија спроведена од стране истих аутора показује да је код чак 30% анализираних хотела забележена висока оријентација ка гостима док је код преосталих 70% забележена изнад просечна оријентисаност ка гостима. Менаџери могу створити конкурентску предност и на основу знања и информација о гостима како би били упознати са захтевима и потребама гостију на бољи начин у односу на конкуренте. Такође, уочено је да хотели успешно имплементирају маркетинг планове, менаџмент добро организује запослене и подржава тимски дух и жалбе решава на одговарајући начин. Менаџерима се препоручује да у процесу формулисања стратегије обрате више пажње на факторе у окружењу, очекивања гостију и потенцијалне жеље које се могу јавити (Ćirić, Роџића и Раићевић, 2014).

Инвестиционе активности у хотелијерство у Србији су атрактивне, између осталог, из следећих разлога (Petković, Zečević и Pindžo, 2011):

- локација Србије је на укрштању главних путних коридора Европе и Азије,
- неколико хотела лоцираних на атрактивним локацијама требају бити реконструисани по највишим стандардима,
- само у Београду постоји неколико локација за одмор са могућностима за изградњу нових хотела,
- ниске пореске стопе,
- осредња присутност великих хотелских ланаца у Београду,
- подршка државе заједничким улагањима и инфраструктурним пројектима у туризму,
- имплементација интернационалних хотелских стандарда инфраструктуре и менаџмента,
- повећавање интересовања за кратка туристичка путовања у један град без ноћења (енгл. *City Break*), што посебно погодује развоју хотелијерства у Београду и Новом Саду.

Неки од фактора који ометају развој хотелијерства у Србији су (Petković, Zečević и Pindžo, 2011):

- слаба обученост кадрова запослених у хотелима,
- неадекватна величина собе у односу на међународне стандарде,

- ниска зарада и стопа заузетости у старим хотелима,
- недостатак паркинга у градском центру,
- повећана конкурентност осталих градова у региону.

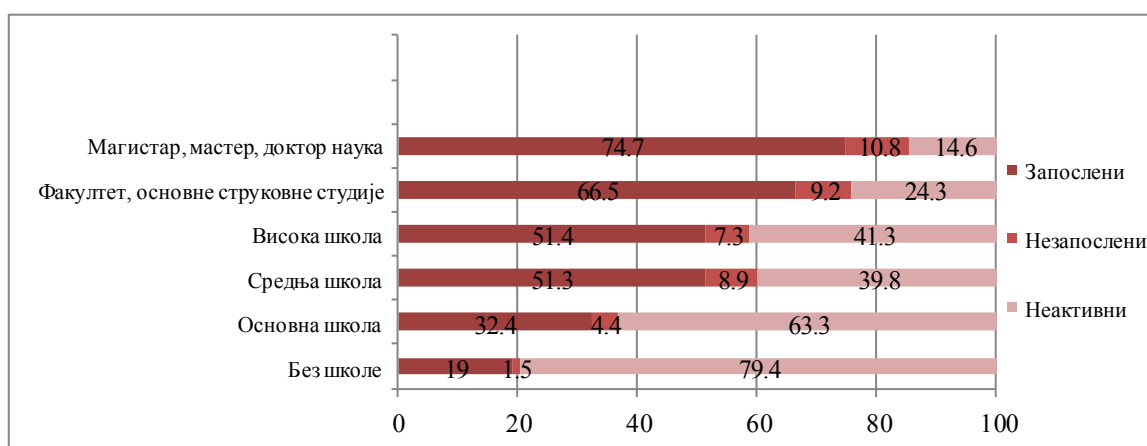
Аутори Petković, Zečević и Pindžo (2011) сматрају да хотелска индустрија Србије има велике потенцијале и тренутно је половично искоришћена. Постоји потреба за усклађивањем смештајне инфраструктуре и побољшавање њеног квалитета у складу са европским стандардима. Последњих година се доста инвестирало у хотелијерство што је слика релативно повољне инвестиционе климе и очекивања инвеститора. Исти аутори закључују да постоји потреба за изградњом хотела категорије четири и пет звездица у већим градовима Србије.

5. Анализа стања и степена употребе нематеријалне имовине хотелских предузећа у Републици Србији

Анализа стања и степена употребе нематеријалне имовине у хотелским предузећима у РС заснива се на праћењу стања на тржишту радне снаге према степену образовања. Анализа подразумева и праћење броја хотела према категоризацији по годинама као и анализу кретања вредности по годинама следећих перформанси: вредност годишњег промета у угоститељству, броја смештајних објеката и број лежаја и број ноћења туриста.

Како развој нематеријалне имовине у хотелским предузећима зависи и од вештина и способности запослених, потребно је да менаџмент има увид у структуру понуде радне снаге на тржишту рада.

Слика 13: Структура запослености, незапослености и неактивности према нивоу највишег завршеног образовања у 2017. години (у %)

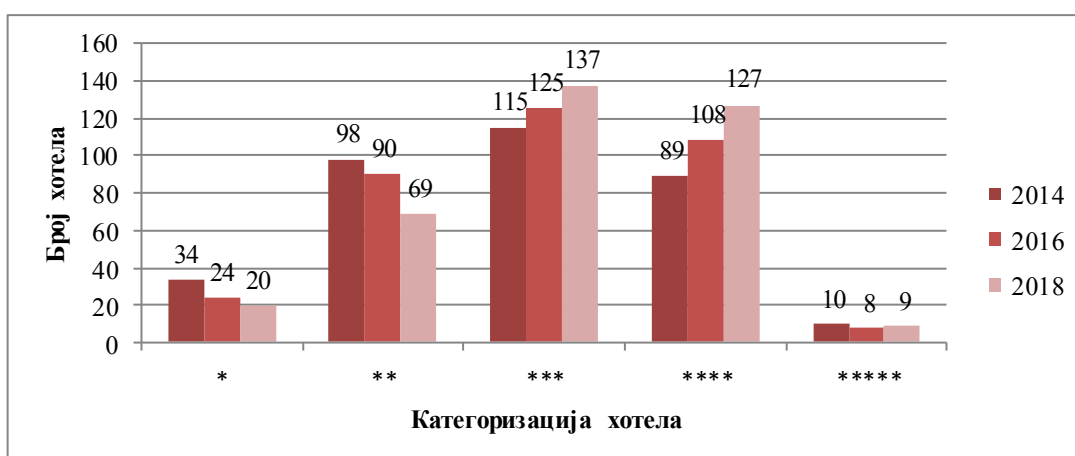


Извор: Билтен - Анкета о радној снази у Републици Србији у 2017. (2018). Републички завод за статистику Србије, Београд. ISSN 0354-3641, 28. стр

На Слици 13 дат је преглед структуре запослених, незапослених и неактивних лица према степену образовања у РС. Највећи број високо образоване радне снаге је запослено (74,7% магистар, матер односно 66,5% факултет) док је око половине од укупног броја становништва са високом и средњом школом запослено.

Развој хотелијерства у РС најбоље се види на основу кретања броја хотела према категорији по годинама. На Слици 14 је представљен број хотела према следећим врстама хотел, гарни хотел, апарт хотели и мотели. Примећује се да број хотела са три и четири звезде расте из године у годину али се број хотела са пет звезда смањило у 2016. и 2018. години у односу на 2014. Такође, број хотела са једном и две звезде из године у годину се смањује. Ако посматрамо број хотела према категоризацији, може се рећи да је у Србији хотелска понуда задовољавајућег квалитета. Постоји простор за њено унапређивање где се, пре свега мисли на раст броја хотела са четири и пет звезда. Такође, важно је нагласити да треба радити на привлачењу међународних хотелских ланаца чије ће праксе рада утицати на квалитет хотелске понуде. Постојећа хотелска инфраструктура је солидно развијена, али постоји простор за њеним унапређивањем, пре свега доласком међународних хотелских ланаца.

Слика 14: Приказ броја хотела према категоризацији у 2014., 2016. и 2018. години у Републици Србији



Извор података: Министарство трговине, туризма и телекомуникација РС

Анализа развоја хотелијерства у РС подразумева и праћење кретања годишњег промета у угоститељству у периоду од 2008. до 2018. године. Увидом у Табелу 12 може се закључити да годишњи промет расте по годинама и да је у 2018. години за 35% виши у односу на 2013. годину, односно за 39% виши у односу на 2008. годину. У прилог наведеном говоре и подаци, дати у *Месечном статистичком билтену 12/2018* (2019:58), да је у угоститељским објектима у Републици Србији у децембру 2018. године забележен раст долазака туриста за 5,8% више у односу на исти период 2017. године.

Табела 12: Годишњи промет у угоститељству у текућим ценама на нивоу Републике Србије

Година	Вредност промета у РСД
2008	53.384.299
2009	52.583.535
2010	55.002.378
2011	58.219.574
2012	60.841.400
2013	64.685.091
2014	65.104.515
2015	67.318.055
2016	72.242.666
2017	79.263.288
2018	87.687.419

Извор: Годишњи промет у угоститељству. Републички завод за статистику Србије, Београд. Доступно на: <http://data.stat.gov.rs/Home/Result/220101?languageCode=sr-Cyrl>, 05.09.2019.

На основу података приказаних у Табели 13, може се закључити да број смештајних објеката у РС расте од 2010. до 2012. година али број истих објеката пада испод 1.000 од 2013. године. Слична ситуација је и када је у питању број лежаја. Број страних туриста расте у периоду од 2008. до 2017. године док је код кретања броја домаћих туриста забележена осцилација у истом периоду. У односу на 2008. годину, број ноћења страних туриста је већи за 44% у 2017. години. Просечна дужина боравка туриста се смањује од 2008. до 2017. године.

Табела 13: Смештајни капацитети, број ноћења и просечна дужина боравка туриста у Републици Србији у периоду од 2008. до 2017. године

Година	Број смештајних објеката	Број лежаја	Ноћења туриста		Просечна дужина боравка
			Домаћи	Страни	
2008	-	116.182	5.935.000	1.399.000	3,2
2009	-	112.815	5.293.000	1.469.000	3,2
2010	1.021	119.427	4.961.000	1.452.000	3,2
2011	1.038	127.664	5.001.000	1.644.000	3,2
2012	1.021	113.385	4.688.000	1.797.000	3,1
2013	911	102.793	4.579.000	1.988.000	3,0
2014	834	98.589	3.925.000	2.161.000	2,8
2015	847	93.227	4.242.000	2.410.000	2,7
2016	953	104.178	4.795.000	2.739.000	2,7
2017	919	95.812	5.150.000	3.175.000	2,7

Извор: Статистички календар Републике Србије за 2019.; 2016. и 2014. годину. Републички завод за статистику Србије, Београд.

Посматрани показатељи указују на задовољавајући тренд развоја нематеријалне имовине хотелске индустрије у РС. Ово се прво односи на вредност годишњег промета

у угоститељству, који расте у посматраном десетогодишњем периоду и који је праћен растом броја страних туриста. Остали посматрани показатељи (број смештајних објеката, број лежаја, просечна дужина боравка гостију) бележе осцилације у посматраном периоду. Показатељ који указује на степен атрактивности хотелијерства као привредне гране јесте и кретање броја хотела према категоризацији. Укупан број хотела, свих категорија, по годинама расте и у 2018. години је за 5% виши у односу на 2014. годину. Поред тога, расте број хотела са три и четири звездице али учешће хотела са пет звездица у укупном броју хотела у 2018. години износи 2,5%.

II ДЕО
СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ БРЕНДОМ ПОСЛОДАВЦА КАО ДЕЛОМ
НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ ХОТЕЛСКОГ ПРЕДУЗЕЋА

1. Значај брэнда послодавца

Користи изграђеног брэнда послодавца за компанију могу се довести у везу и са користима које пружа изграђен брэнд. Брэнд обезбеђује власнику две врсте предности: *диференцијација* (енгл. *differentiation*) - што отежава могућност купцу да самостално процени цену производа/услуге, док друга корист проистиче из *задовољства купца брэндом* што резултира растом лојалности брэнду (Davies, 2008). Ове користи могу се применити и на брэнд послодавца. Купци одлучују да купе производ/услугу из рационалних разлога, али се мора указати и на значај емоционалног разлога куповине. Када је у питању брэнд послодавца, купци су у овом случају потенцијални запослени који анализирају рационалне и емотивне разлоге приступања једној компанији. Брэндирање послодавца такође утиче на организациону културу и организациони идентитет који за узврат доприноси лојалности послодавцу. Лојалност послодавцу доприноси повећавању продуктивности запослених тако што посвећени и лојални запослени пословне задатке обављају ефикасније и ефективније, што доводи до смањивања трошкова и максимизирања резултата рада запослених у јединици времена. Брэндирање послодавца може донети додатне користи компанији путем унапређивања управљања и фокусирањем на приоритете, обезбеђивањем континуираног протока талентованих кандидата у компанији; повећавањем продуктивности и унапређењем регрутовања (Reis и Braga, 2016). Снага брэнда послодавца представља „*способност да се направи пословни успех привлачењем и задржавањем правих људи, обезбеђујући окружење у коме запослени живе брэнд, побољшавајући пословне перформансе у кључним пословним областима као што су запошљавање, задржавање, ангажовање запослених и диференцирање послодавца од других, стварајући конкурентску предност*“ (Fernon, 2008:50; Srivastava и Bhatnagar, 2010). Јачање снаге брэнда послодавца може се остварити применом интерног запошљавања, интерних програма обуке и високо ефикасним стимулативним активностима где су запослени у овим компанијама укључени у процес одлучивања и управљања (Kuchеров и Zavyalova, 2012).

Резултати емпиријског истраживања Kuchеров и Zavyalova (2012), указују на следеће карактеристике компанија које имају изграђен брэнд послодавца:

- компаније са изграђеним брэндом послодавца имају нижу стопу флукуације запослених (просечна вредност стопе флукуације код компанија са изграђеним брэндом послодавца износи 10%; док је просечна вредност у привредној грани 16%),
- највећи број компанија са изграђеним брэндом послодавца има виши ниво просечног учешћа трошкова људских ресурса у укупним трошковима у поређењу са просечним вредностима у привредној грани,

- за већину предузећа са изграђеним брендом послодавца однос између годишњег буџета за обуку људских ресурса и годишњих средстава за компензацију радне снаге, премашује просечне вредности привредне гране.

На основу реченог, може се закључити да се користи бренда послодавца за компанију огледају у привлачењу и задржавању талентованих запослених, али да је то истовремено повезано са већим трошковима људских ресурса. Улагање у развој бренда послодавца може да представља исплативу инвестицију како за компанију, тако и за запослене. Davies (2008) истиче да је значај бренда послодавца двоструки: *за запослене*, јер утиче на раст задовољства, афинитета и лојалности запослених, али и *за компаније*, јер утиче на диференцирање компанија на тржишту. У том смислу, може се говорити о значају који бренд послодавца има за компанију и за запослене.

1.1. Значај изграђеног бренда послодавца за компанију

Бренд послодавца може бити кључни фактор конкурентности на савременом тржишту рада (Kuchegov и Zavyalova, 2012). Његова улога посебно долази до изражаја у процесу запошљавања, тиме што привлачи талентоване кандидате и представља компанију као одлично место за рад. Недовољна понуда на тржишту рада, глобална конкуренција за запослене, спремност запослених да чешће мењају послове, интензивира конкуренцију за талентованим појединцима (Rampl и Kenning, 2014). Зато Roy (2008) сматра да јак бренд послодавца представља најбоље средство које поседује компанија за такмичење на високо конкурентном тржишту рада. У том смислу, бренд послодавца се може сматрати и средством које унапређује читаво искуство у раду повећавањем задовољства послом, организационе посвећености, ангажовања, унапређењем организационе културе и дефинисањем психолошких уговора током животног циклуса запошљавања (Suikkanen, 2010). Поред значаја који обезбеђује у процесу запошљавања, бренд послодавца има одређене задатке и након запошљавања кандидата. Они се односе на упознавање запослених са вредносним претпоставкама компаније – организациона култура компаније, системи, ставови и односи између запослених, као и охрабривање запослених да деле циљеве компаније како би постигли успех, раст профитабилности и задовољство корисника, како интерно тако и екстерно (Roy, 2008).

Kuchegov и Zavyalova (2012) наглашавају да је главна улога бренда послодавца да обезбеди *кохерентан оквир за управљање* који ставља фокус на приоритете, чиме би се увећала продуктивност и унапредило регрутовање, задржавање, ангажовање и посвећеност запослених. Компаније које се надају да ће задобити конкурентску предност привлачењем високо талентованих професионалаца, радиће на брендирању послодавца и имаће користи од повећане пажње међу кандидатима стварајући поверење у послодавца и жељу да се прикључе компанији (Rampl и Kenning, 2014).

Зато се може рећи да је главни задатак брэнда послодавца да у свести потенцијалних запослених позиционира компанију као одлично место за рад (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Да би реализовала ову намеру, компанија прво треба да разуме очекивања потенцијалних кандидата у вези са организационим потребама и специфичним атрибутима. Нарочито је важно сазнати шта конкуренти нуде истој циљној групи, а затим дефинисати концепт по ком ће се компанија разликовати од конкуренције стварањем јасне слике радних услова и управљањем животним циклусом каријере запослених. Вредносне претпоставке послодавца требају бити засноване на концепту који се разликује од конкурената (Srivastava и Bhatnagar, 2010). Да би то постигао послодавац мора да креира „обећање“, како би успоставио емотивну везу са потенцијалним кандидатима (Reis и Braga, 2016). Дефинисање брэнда обећања доводи до лојалности и поверења запослених, већег интересовања кандидата за компанију, високе посвећености и високих резултата међу запосленима, као и до организационе ефикасности, промовишући кредибилитет компаније (Srivastava и Bhatnagar, 2010).

Задатак брэнда послодавца јесте и да *задржи талентоване запослене* и учини угоднијим радне услове и окружење у компанији. Управљање флукуацијом и задржавање талената сматра се примарним задатком за компаније будући да услед глобализације и либерализације пословања, запослени могу једноставно и лако мењати посао, што истовремено чини изазов за компаније које желе задржати запослене. Задржавање се нарочито односи на чување оних талентованих кандидата који доприносе успеху компаније. Управљање активностима које се односе на задржавање запослених представља део стратегије управљања људским ресурсима које развијају компаније како би смањиле стопу флукуације запослених и обезбедиле бројне друге користи (Suikkanen, 2010).

Компаније улажу у изградњу брэнда послодавца јер ће на тај начин остварити бројне користи: смањити трошкове привлачења запослених, побољшати односе између запослених и чак понудити нижу зараду за иста радна места у односу на компаније са слабијим брэндом послодавца (Miles и Mangold, 2005; Alniacik и Alniacik, 2012; Berthon, Ewing и Nah, 2005; Priyadarshi, 2011; Schlager и сар., 2011); смањити трошкове људских ресурса и унапредити перформансе запошљавања; ојачати и унапредити организациону културу (Kuchеров и Zavyalova, 2012); довести до стицања конкурентске предности и помоћи запосленима да креирају вредност (Sokro, 2012; Backhaus и Tikoo, 2004); обезбедити већу стопу задржавања запослених, посебно високо квалификованих радника (Ambler и Barrow, 1996; Sokro, 2012; Ahmad и Daud, 2015); омогућити компанијама да позитивно утичу и управљају перцепцијом запослених (Miles и Mangold, 2005); повећати број квалитетнијих кадрова заинтересованих да у компанији раде и унапређују перформансе компаније (Foster, Punjaisri и Cheng, 2010); помоћи у разумевању кључних атрибута, битних запосленима, који ће утицати на одлуку да остану или напусте компанију (Jain и Bhatt, 2015).

Резултати студије до којих су дошли Kucherov и Zavyalova (2012) указују на то да бренд послодавца може бити ефикасан алат за унапређење радних односа и јачање организационе културе. Тако већина компанија са изграђеним брендом послодавца више инвестира у знање и компетентност својих запослених како би постали квалификованији и лојалнији и омогућили стицање конкурентске предности компаније. Поред тога, постоје тврдње да изградња бренда послодавца представља најбољи начин за реструктурирање компанија (Arachchige и Robertson, 2011), што компанији може донети бројне користи.

Према Chunping и Xi (2011), стратегијски значај изградње бренда послодавца за компаније огледа се у следећем:

- Бренд послодавца је добар алат за привлачење талентованих кадрова. Појединци неће „тражити посао“ већ ће “тражити послодавца” односно тражиће добро радно место које одговара њиховој квалификацији. Послодавци пружају јединствена радна искуства за постојеће и потенцијалне запослене успостављањем сета вредносних претпоставки бренда послодавца на тржишту талената. Путем бренда послодавца, потенцијални запослени упознају компанију и формирају слику компаније о организационој култури и концепту вредности предузећа. Истраживања показују да компаније које имају изграђен бренд послодавца имају обимније захтеве у конкурсима за посао у поређењу са предузећима која немају статус атрактивног послодавца. Предузећа са изграђеним брендом послодавца не само да привлаче више кандидата, већ и умањују напоре кандидата да претражују информације о послодавцима. Успостављањем бренда послодавца, компаније стичу предност у привлачењу талената у односу на конкуренцију.
- Бренд послодавца представља катализатор за унапређење продуктивности. Успешан бренд послодавца не само да ће привући и задржати талентоване кадрове већ подстиче и мотивише запослене да побољшају продуктивност и квалитет производа и услуга. Изградити бренд послодавца је обавеза послодавца која треба бити реализована како би се задовољили захтеви запослених. Талентовани појединци који раде напорно имаће више могућности за развој. Добар имиџ и репутација компаније на тржишту рада инспирисаће оне запослене који раде напорно и створиће услове како би могли да одржавају и подржавају овај бренд.

Користи које брендирање послодавца доноси компанији Miles и Mangold (2005) класификују у две групе. Прво, омогућавају компанијама да буду одлично позиционирани у свести купаца, односно запослених и осталих стејкхолдера. Друго, ефективни програми брендирања резултирају повећаним задовољством запослених и смањивањем флукуације запослених. Задовољство запослених води ка задовољству и

лојалности купаца (Suikkanen, 2010) и повољнијој репутацији јер се пожељни имиц бренда доследно рефлектује на запослене. Компаније константно траже начине да задрже купце и изграде лојалност бренду путем перманентног унапређења његовог имица и стратегије брендирања послодавца. Предности које компаније са изграђеним брендом послодавца остварују Kucherov и Zavyalova (2012) синтетишу у две категорије: економске и организационе предности. *Економске предности* су нижа стопа флукуације запослених и веће стопе улагања у активности обуке и развоја запослених. *Организационе предности* које уживају компаније са изграђеним брендом послодавца последица су изграђене организационе културе, високих инвестиција у развој људских ресурса и позитивног имица и на интерном и на екстерном тржишту рада, а огледају се у активном учествовању запослених у доношењу одлука и управљању. Наведене предности приказане су у Табели 14. Такође, ови аутори долазе до закључка да већина посматраних испитаника бира компанију са изграђеним брендом послодавца и наглашава његову одличну репутацију и реализацију обећања датих запосленима. У Табели 14, поред предности, наведени су и недостаци брендирања послодавца по компанију.

Табела 14: Предности и недостаци брендирања послодавца по компаније

Могуће предности	Могући недостаци
<ul style="list-style-type: none"> • Нижа стопа флукуације запослених • Више стопе инвестирања у активности обуке и развоја људских ресурса • Јачање и унапређивање организационе културе и односа између запослених • Учествовање запослених у одлучивању и управљању 	<ul style="list-style-type: none"> • Високе стопе инвестирања у људске ресурсе • Ефекти деловања видљиви након дужег времена • Потешкоће приликом имплементације и праћења стратегије брендирања послодавца

Извор (преузето и прилагођено): Kucherov, D. и Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104. стр.102. стр.

Изградња бренда послодавца обезбеђује користи и хотелским предузећима имајући у виду то да запослени учествују у производњи и испоруци хотелских услуга. Квалитет хотелске услуге, користи које ће гости добити и утисак који ће хотел оставити на госта зависи од знања, вештина, способности и искуства запослених у свим департманима хотела. Зато се може закључити да су запослени кључни покретачи стварања дистинктивних способности хотела што представља извор њиховог диференцирања у односу на конкуренцију и перципирану вредност хотелске услуге од стране госта. Посматрајући организациону структуру хотела, запослени су кључни носиоци пословних активности у сваком департману.

Изграђен имиц пожељног послодавца у хотелској индустрији подразумева обезбеђивање одређених услова рада. Овде се, пре свега, мисли на изградњу односа

поверења између послодавца и запосленог и делегирање права и одговорности сходно позицији запосленог у организационој структури хотела. Квалитет рада запослених зависи и од добре комуникације између департмана, која се заснива на софтверској подршци (комуникација домаћинства и рецепције, рецепције и резервације, маркетинга и продаје и резервације, маркетинга и продаје и хране и пића и слично). Такође, квалитет рада запослених зависи и од опремљености хотела: информациони системи, опрема и средстава са рад у сектору домаћинства, опремљеност и средства за рад кухиње и ресторана, довољан буџет департмана маркетинга и продаје и слично. На основу дефинисаних претпоставки, које компаније са изграђеним брендом послодавца поседују, могу се дефинисати и користи које бренд послодавца доноси хотелу: смањивање стопе флукуације запослених и смањивање трошкова људских ресурса; унапређење квалитета хотелских услуга и креирање додате вредности услуге од стране талентованих запослених; већи резултати рада запослених у јединици времена; боља перцепција компаније у свести гостију и преношење добрих утисака на потенцијалне госте и, на крају, веће пословне резултате и бољу конкурентску позицију.

1.2. Значај изграђеног бренда послодавца за запослене

Бренд послодавца представља значајан фактор у привлачењу талентованих кадрова (Kucherov и Zavyalova, 2012). Међутим, циљ изградње бренда послодавца није само привлачење и запошљавање талената у компанију, већ се односи и на задржавање и подстицање сарадње међу запосленима, који чине кључне факторе успешности пословања (Aggerholm, Andersen и Thomsen, 2011). Истраживање о односима на раду (енгл. *Workplace Employment Relations Survey*) из 1998. године говори о томе да је 80% менаџера за људске ресурсе веровало да су односи међу запосленима у њиховим компанијама „добри“ или „веома добри“ док је свега 2% испитаника сматрало да су односи лоши. Активности везане за сарадњу међу запосленима можда су данас мање важне за оне који се баве људским ресурсима, у односу на то колико су некада биле, али и даље представљају значајно питање при дефинисању корпоративне стратегије (Torrington, Hall и Taylor, 2004). Оно што још увек није у потпуности истражено јесте значај бренда послодавца за тренутно запослене (Davies, 2008). Користи изградње бренда послодавца могу се груписати на оне које су заједничке и запосленима и компанији (задовољство запослених и смањивање стопе флукуације запослених) и користи које ова стратегија обезбеђује запосленима.

Бренд послодавца утиче на привлачење кандидата са тржишта радне снаге и на њихове ставове и понашања у компанији. Следећи максимум „да би компанија имала задовољне купце мора имати задовољне запослене“ (Alniacik и сар., 2014) може се закључити да је циљ брендирања послодавца да обезбеди висок ниво *задовољства запослених*, од кога зависи будући став купаца према бренду. Задовољство запослених послом игра значајну улогу у разумевању различитих атрибута и димензија бренда послодавца, што

може помоћи у предвиђању задовољства купаца (Priyadarshi, 2011). На задовољство запослених утичу услови рада као и сарадња међу запосленима. Запослени су ти који директно испоручују производ или услугу купцу па ће своје задовољство пренети и на купце. У случају продаје луксузних производа/услуга потребно је упослити квалификоване кадрове који ће пружити врхунску услугу при продаји производа/услуга. Зато је потребно утврдити шта подстиче такве запослене. Према Agarachhige и Robertson (2011) зарада је једно кратко време била главни подстицај, али је касније замењена привилегијом да се ради у атрактивној компанији и оним што таква компанија нуди – обука запослених, развој каријере запослених, атрактивно радно окружење и статус запослених у друштву. Може се закључити да је задовољство запослених значајан фактор и за компанију и за запослене – менаџмент компаније све мање се суочава са проблемом флукуације запослених док се запослени осећају мотивисано, јер је послодавац испунио обећања која је дао. Задовољство запослених доводи до веће лојалности запослених што утиче на већи степен посвећености послу и задржавања запослених у компаније. Дакле, задовољни запослени су резултат успешног процеса брендирања послодавца.

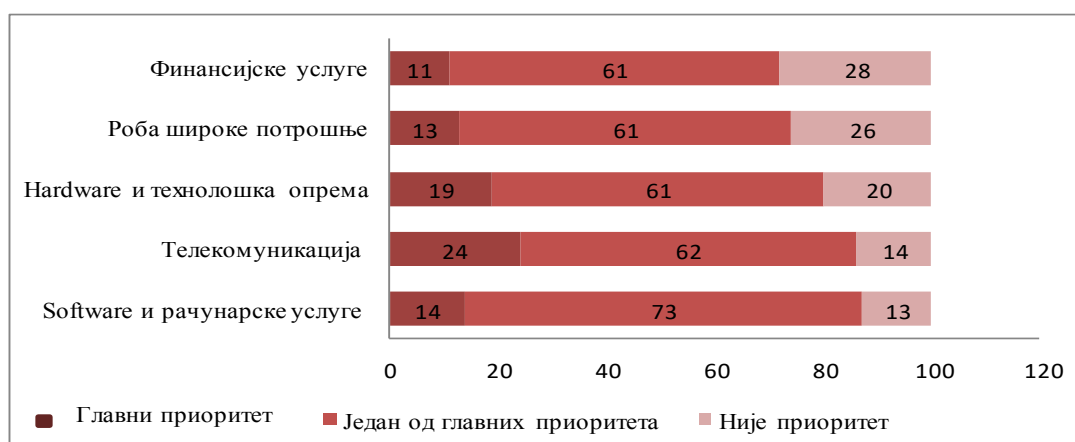
За компаније је најбоље и најефикасније када запослени не размишљају о одласку и дају максимални напор у обављању својих пословних задатака. Зато је циљ компанија *смањити стопу флукуације запослених* што се такође може посматрати као фактор који доноси користи и компанијама и запосленима. Смањивање стопе флукуације запослених има за циљ да задржи талентоване појединце у компанији и спречи њихов одлазак. Данас у условима глобализације и либерализације пословања, стопа флукуације запослених расте па задржавања запослених постаје кључно питање за компаније. Разлози за то могу бити (Suikkanen, 2010): недостатак професионалних и квалификованих радника, предвиђени недостатак радне снаге због демографских промена, промена очекивања (нове) радне снаге, диверсификованост радне снаге, праксе предузетништва, неадекватни образовни програми и повећана конкуренција. Све ово утиче на раст тражње за запосленима који поседују одговарајуће знање и вештине чиме се, заправо, наглашава и значај задржавања добрих кандидата на дуги рок. С друге стране, флукуација запослених ствара додатне трошкове за компанију изазване регрутацијом и обуком новозапослених. Према Suikkanen, (2010), трошкови замене запослених крећу се од 90% до 200% годишњих зарада тренутно запослених. Исти аутор истиче да смањивање флукуације запослених обезбеђује одређене користи за компаније (доводи до раста продаје, профитабилности и тржишне вредности компаније) и за запослене (уштеде трошкова и времена приликом тражења другог послодавца, смањивање ризика који настаје услед преласка код другог послодавца). Такође, наводи да утицај флукуације запослених варира у зависности од економије и привредне гране. На тржиштима рада, где постоји већи број слободних радних места од броја запослених, штетни ефекти флукуације су јачи него на тржиштима рада где је већи број запослених од броја слободних радних места (Suikkanen, 2010). Поред тога, у

ситуацији када запослени пређу код другог послодавца, потребно је да се прилагоде на ново радно окружење – нове праксе рада, прилагођавање у колективу, учење и слично. То значи да запослени, пре него што донесе одлуку о промени свог радног места, мора сагледати све користи и трошкове који настају преласком код другог послодавца.

Поред наведених користи које брендирање послодавца пружа и запосленима и компанији (задовољство запослених и нижа стопа флукуације запослених), бренд послодавца промовише компанију као добро место за рад чиме обезбеђује и низ других користи за запослене: повећава лојалност запослених путем ефективне регрутације, повећава ангажовање и задржавање запослених (Sokro, 2012); смањује могућност добровољног одласка запослених из компаније (Suikkanen, 2010; Ahmad и Daud, 2015); смањује конфликте, унапређује однос између запослених и продужава радни век запослених (Chunping и Xi, 2011); доводи до више стопе инвестирања у људски капитал што доприноси расту мотивисаности и усавршавања запослених (Kucherov и Zaryaloga, 2012); виши ниво задовољства запослених који утиче и на задовољство и лојалност купаца и добру репутацију међу стејкохлдерима (Miles и Mangold, 2005). Још једна корист коју брендирање послодавца доноси запосленима огледа се у пружању нових пословних могућности за садашње и потенцијалне запослене, али и могућност да деле искуства у запошљавању (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017). Снажан бренд послодавца обликује очекивања потенцијалних запослених везана за запошљавање у конкретној компанији (Priyadarshi, 2011; Davies, 2008).

Истраживање спроведено на узорку од 1099 стручњака за брендирање послодавца (укључујући маркетинг менаџере и менаџере људских ресурса) у оквиру 36 привредних грана у 41 земљи у прва четири месеца 2018. године (Извештај „EMPLOYER BRANDING NOW“, 2018) долази до следећих резултата: брендирање послодавца остаје међу главним приоритетима за компаније без обзира на величину, привредну грану и регион ; 84% најатрактивнијих послодаваца у свету износи став да је брендирање послодавца један од њихових главних приоритета (79% у 2017. години); 80% извршних директора забринуто је за доступност запослених са кључним вештинама (72% у 2016. години), док је 38% директора забринуто за доступност дигиталних вештина. Као што се може уочити на Слици 15, већина анкетираних послодаваца навела је да је брендирање послодавца међу главним приоритетима у оквиру активности менаџмента људским ресурсима. Посматрано по анализираним областима (финансијске услуге, роба широке потрошње, hardware и технолошка опрема, телекомуникација, software и рачунарске услуге), менаџери сектора телекомуникација у највећем проценту су се изјаснили да је брендирање послодавца главни приоритет функције управљања људским ресурсима.

Слика 15: Извештај послодавца о приоритету брендирања послодавца у оквиру функције менаџмент људских ресурса



Извор: Извештај *Employer branding now 2018*. A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018. Universum, 1-24. стр. Доступно на: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>; стр. 7.

Ambler и Barrow (1996) изводе користи које бренд послодавца пружа запосленима и које су еквивалентне користима које бренд производа нуди потрошачима:

- функционалне користи – користи у погледу учења и развоја запослених приликом обављања пословних задатака,
- економске користи – материјалне или новчане награде које запослени добијају обављајући своје пословне задатке у компанији,
- психолошке користи – запослени се осећа као део компаније, активан је члан колектива, има свој правац деловања и остварује одличну сарадњу са колегама.

Наведене користи које пружа конкретни послодавац требало би поредити са користима које пружају други послодавци и утврдити да ли је присутна разлика у компанијама које су изградиле и нису изградиле бренд послодавца.

Посматрањем користи које компанија са изграђеним брендом послодавца пружа запосленима наводи на позивање на теорију социјалног идентитета (енгл. *Social identity theory*) која пропагира да се запослени осећа емотивно везан за компанију која му пружа могућност учења и развоја (Tajfel и Turner, 1986; Lenka и Chawla, 2015). Поред тога, и бројне студије истичу учење и развој запослених као један од најзначајнијих мотива зашто остају у компанији. У компанијама које имају развијен бренд послодавца, учење се јавља као приоритет (Lenka и Chawla, 2015) и суштина брендирања послодавца јесте преношење знања и искуства међу запосленима како би се креирала препознатљивост на тржишту радне снаге. О томе колико су задовољни

запослени на послу и како обука и развој делују на њихово ангажовање, најбоље говори крива учења. Идеја о криви учења (енгл. *learning curve*) настала је у вези са развојем техничких способности запослених. На почетку запослени нове задатке уче брже, тако да се крива учења креће навише, а затим постепено прелази у фазу стагнације, након што запослени стекну одређено искуство. У идеалном облику учење би требало да иде узлазном путањом и да се постепено увећава све време, док је у стварности, учење комбинација напредовања и назадовања. У току учења, способности могу стагнирати па деморалишу запослене, али су неизоставни део учења (Torrington, Hall и Taylor, 2004).

Користи које развој брэнда послодавца обезбеђује могу се посматрати у контексту компанија и у контексту запослених. Када говоримо о овом концепту, можда би већи нагласак развоја брэнда послодавца требао бити усмерен ка стварању користи за тренутно запослене будући да они учествују у реализацији пословних активности и директно утичу на висину остварених резултата. Поред тога, задовољни запослени граде имиџ компаније и представљају је као одлично место за рад свим кандидатима на тржишту рада.

2. Димензије брэнда послодавца

Брэнд послодавца обухвата скуп одговарајућих димензија које представљају производ различитих активности менаџмента. Дефинисање и анализа димензија брэнда послодавца неопходна је ако компанија жели да максимизира ефикасност процеса запошљавања (Arachchige и Robertson, 2011). Разумевањем ових димензија менаџери могу сагледати позиционираниост компаније у односу на своје конкуренте на тржишту рада. Да би менаџери знали на који начин да се представе као атрактивни послодавци на тржишту рада, морају применити метод анализе, односно сагледати све оне димензије које чине једног послодавца атрактивним. Прегледом литературе, аутор Roy (2008) закључује да компаније морају имати одређене карактеристике да би привукле и задржале таленте. Ове карактеристике Berthon, Ewing и Nah (2005); Roy (2008) и Alniacik и Alniacik (2012) називају „димензије атрактивности“ односно „димензијама брэнда послодавца“, како их именују Zhu и сар. (2014); Tanwar и Prasad (2016), док их Lievens и Highhouse (2003) називају „атрибути атрактивности компаније“ а Ambler и Barrow (1996) „користи брэндирања послодавца“.

Reis и Braga (2016) сматрају да све до сада развијене класификације димензија брэнда послодавца полазе од једне, оне које су предложили Ambler и Barrow (1996). Наведени аутори разликују економску, функционалну и психолошку корист брэнда послодавца. Петостепена структура за мерење атрактивности послодавца (енгл. *Employer Attractiveness scale*), развијена од стране Berthon, Ewing и Nah (2005), представља проширење ове три димензије брэнда послодавца и обухвата интересну, друштвену,

психолошку, развојну и економску вредност. Интересна вредност и друштвена вредност чине психолошку корист, развојна и апликативна вредност чине функционалну корист, док се економске користи поистовећују са економским вредностима петостепене структуре за мерење атрактивности послодавца. Претпоставља се да, када говоримо о глобалном тржишту, могу постојати културне разлике у привлачности послодавца тако да је дискутабилна примена петостепене структуре за мерење атрактивности послодавца у глобалном смислу (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Међутим, ова петостепена скала се најчешће користила у до сада спроведеним студијама.

Табела 15: Преглед димензија брeнда послодавца

Lievens и Highhouse (2003)	инструменталне и симболичке димензије
Berthon, Ewing и Nah (2005)	интересна вредност, друштвена вредност, развојна вредност, апликативна вредност, економска вредност
Roy (2008)	вредност етике, психолошка вредност, шансе за развој каријере запослених, интересна вредност, друштвена вредност, развојна вредност, апликативна вредност, економска вредност
Schlager, Bodderas, Maas и Cachelin (2011:499)	економска вредност, развојна вредност, друштвена вредност, вредност диверсификације и вредност репутације
Arachchige и Robertson (2011)	корпоративно окружење, структура посла, друштвена посвећеност, друштвено окружење, односи, лични раст, динамичност компаније, уживање на послу
Jiang и Ples (2011)	компензација – фиксна надокнада; благовремена компензација; лидерске способности – визија лидера; етичка пракса; углед компаније – историја компаније; вођство на тржишту; стабилност; измењена структура; одсуство правила; развојне могућности; шансе за обуку; мобилност; политика трансфера; радно окружење; флексибилни услови рада; сигурност посла; равнотежа између живота и посла и глобалне могућности
Alniacik и Alniacik, (2012)	друштвена вредност, тржишна вредност, економска вредност, примењена вредност, кооперативна вредност и радно окружење
Ahmad и Daud (2015)	апликативна вредност, развојна вредност, економска вредност, интересна вредност и друштвена вредност
Dabirian, Kietzmann и Diba (2017)	друштвена вредност, интересна вредност, развојна вредност, апликативна вредност, економска вредност, димензија управљања и баланс између живота и посла

Извор: Аутор

Компаније улазе у „рат за таленте“ односно борбу за придобијање појединаца са специјализованим знањем, вештинама и искуством. Овакви таленти представљају оскудне стратегијске ресурсе који имају значајну улогу у функционисању компаније и реализацији правца развоја (Roy, 2008). С друге стране, талентовани кадрови траже компаније које инвестирају средства у процес запошљавања и примењују стратегију

брендирани послодавца (Jain и Bhatt, 2015). Сматра се да ова стратегија може помоћи компанијама да ојачају свој имиџ у процесу запошљавања што за узврат утиче на привлачење и задржавање запослених (Tanwar и Prasad, 2016). С обзиром да је примена стратегије комплексна и захтевна и да је претходно потребно детаљно спровести стратегијску анализу, бренд послодавца се анализира путем одговарајућих димензија односно компоненти које га чине. Само када компаније раде на интегрисању димензија бренда послодавца у процесу брендирани запошљавања може се очекивати да ће се успешно борити на глобалном тржишту радне снаге за талентоване кадрове (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Идентификовање ових димензија помаже компанији да разумеју како стратегијски да развијају свој бренд послодавца. На тај начин ће послодавци најбоље разумети своју репутацију међу онима који траже посао или открити нека нетачна уверења која се везују за њихову компанију. Овај процес ће бити ефикаснији ако менаџери знају које то димензије утичу на перцепцију потенцијалних запослених (Arachchige и Robertson, 2011). У Табели 15 дат је преглед димензија бренда послодавца.

На основу увида у табелу може се закључити да се већина аутора, приликом дефинисања ових димензија, ослања на димензије дефинисане од стране Berthon, Ewing и Nah (2005). Поред ове класификације, инструментално – симболичке димензије представљају другу, најчешће цитирану класификацију димензија бренда послодавца.

2.1. Вредносне димензије бренда послодавца

Петостепена скала за мерење атрактивности послодавца обухвата вредносне димензије бренда послодавца: друштвена вредност, интересна вредност, апликативна вредност, развојна вредност и економска вредност (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Ову скалу у својим истраживањима користе и Alniacik и сар. (2014); Ahmad и Daud (2015); Reis и Braga (2016). Скала атрактивности послодавца послужила је као основа за спровођење бројних истраживања док су поједини аутори своју класификацију димензија проширили управо на овој основи. Sivertzen, Nilsen и Olafsen (2013) димензијама бренда послодавца, дефинисаним од стране Berthon, Ewing и Nah (2005), додају још две, психолошку и иновативну, док Roy (2008) анализира осам димензија атрактивности бренда послодавца (апликативна вредност, интересна вредност, етичка вредност, економска вредност, друштвена вредност, психолошка вредност, развојна вредност, шансе за унапређивање каријере запослених). Alniacik и Alniacik (2012) у свом истраживању, вредносним димензијама бренда послодавца, додају још две димензије: вредност сарадње (енгл. *Cooperation Value*) и радно окружење (енгл. *Working Environment*).

Друштвена вредност (енгл. *Social Value*) се везује за емоције које запослени доживљавају радећи за одређену компанију и обављајући своје радне задатке. Ова димензија указује на то у ком степену је појединац задовољан послодавцем, радним окружењем и колегијалним односима, које би требало да подрже тимски рад (Roy, 2008; Zhu и сар., 2014). *Интересна вредност* (енгл. *Interest Value*) процењује у којој мери појединца привлачи послодавац који пружа изазовно радно окружење (Berthon, Ewing и Nah, 2005; Roy, 2008). Reis и Braga (2016) и Zhu и сар. (2014) дефинишу интересну вредност као димензију која уводи одређени ниво занимљивости при обављању посла, са иновативним радним праксама, производима и услугама и окружењем које стимулише креативност и иновирање. Schlager и сар. (2011) посматрају интересну вредност као вредност диверсификације. *Апликативна вредност* (енгл. *Application Value*) процењује степен до ког појединца привлачи послодавац који пружа могућност запосленом да примени оно што је научио приликом обављања пословних задатака (Berthon, Ewing и Nah, 2005). Могућност да се примени искуство, вештине и пренесе знање другима у радном окружењу за Reis и Braga (2016) представља апликативну димензију брэнда послодавца. *Развојна димензија* (енгл. *Development Value*) процењује у ком степену је појединац задовољан радним окружењем које му пружа могућности за развој каријере и радног искуства, обезбеђује сигурност посла и могућност да развија међусекторско искуство (Roy, 2008). Употреба ове димензије брэнда послодавца мери допринос сваког запосленог успеху компаније и пружа могућност професионалног развоја и напредовања у каријери (Dabirian и сар., 2017). Schlager и сар. (2011) сматрају да развојна димензија представља један од главних разлога аплицирања кандидата за посао. Компаније које имају високе развојне вредности инсистирају на развоју пракси управљања каријером које се фокусирају на развој вештина запослених. *Економска вредност* (енгл. *Economic Value*) се везује за износ компензација односно зарада коју очекује запослени сразмерно количини напора коју уложи при обављању пословних задатака (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017). Ова димензија се односи на економске користи за запосленог (Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013) које обухватају висину зараде, могућност промоције запослених, сигурност посла и систем компензација (Reis и Braga, 2016; Zhu и сар., 2014). У компензациони пакет спадају здравствена заштита, пензионо осигурање, сигурност посла и друго (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017). На основу економске вредности процењује се у ком степену је појединац задовољан просечном зарадом и условима рада у компанији (Roy, 2008).

Слика 16 приказује колико су за посматране кандидате значајне димензије брэнда послодавца. Када су у питању разлози зашто запослени долазе и остају у компанијама које имају имиџ атрактивног послодавца са добрим радним местом, доминантну улогу имају друштвене користи, док је интересна вредност разлог зашто запослени напуштају овакве компаније. Запослени остају у компанијама које немају изграђен имиџ доброг послодавца због баланса између живота и посла, које такве компаније

пружају запосленима, а одлазе из оваквих компанија због недовољно развијених економских вредности.

Слика 16: Значај вредносних предлога брендирања послодавца



Извор: Dabirian, A., Kietzmann, J. и Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, стр. 197-205. стр. 202.

Спроведена истраживања о бренду послодавцу заснована на примени петостепене структуре атрактивности послодавца долазе до следећих резултата. Аутори Jiang и Ples, (2011) закључују да за запослене у Кини највећи значај имају економска, развојна и друштвена вредност док Alniacik и Alniacik (2012) доказују да највећи значај испитаници дају друштвеној вредности. Ови аутори долазе до закључка да постоји разлика у нивоу перцепције значаја димензија бренда послодавца између мушкараца и жена. Жене већу важност приписују друштвеној вредности, тржишној вредности, апликативној вредности и вредности сарадње, за разлику од мушкараца. Reis и Braga (2016) доказују присуство корелације између посматраних пет димензија бренда послодавца (друштвена, интересна, апликативна, развојна и економска), при чему закључују да је најјача корелација присутна између друштвене и развојне димензије, друштвене и интересне димензије и развојне и интересне димензије. Резултати студије коју спроводе Sivertzen, Nilsen и Olafsen (2013) указују да вредност иновација, психолошка вредност и апликативна вредност утичу на корпоративну репутацију компаније, док друштвена и економска вредност нису статистички значајно повезане са корпоративном репутацијом посматраних компанија. Schlager и сар. (2011) закључују да развојна, економска и друштвена вредност утичу на задовољство

запослених. Dabirian, Kietzmann и Diba (2017) у својој анализи наводе да друштвена димензија брэнда послодавца утиче на привлачење запослених и претвара их у лојалне запослене.

2.2. Инструментално-симболички оквир брэнда послодавца

Посебну пажњу међу истраживачима изазивају инструменталне и симболичке димензије брэнда послодавца, које су прво увели Lievens и Highhouse (2003). Инструментално-симболички оквир (енгл. *instrumental-symbolic framework*), преузет из области маркетинга, представља корисну концептуализацију имица послодавца међу екстерним стејкхолдерима (Xie, Bagozzi и Meland, 2015). Примену овог приступа у анализи брэнда послодавца користе и Lievens, Van Hoye и Anseel (2007); Zhu и сар. (2014); Xie, Bagozzi и Meland (2015). Појашњење инструменталних и симболичких димензија из поменутог оквира повезане су са применом ових димензија на производе/услуге. *Инструментална димензија* обухвата објективне, физичке атрибуте које неки производ/услуга поседује или не поседује (Lievens и Highhouse, 2003), одакле се ове особине могу приписати и брэнду послодавца. Инструментална димензија обухвата карактеристике компаније као што су висина зараде коју компанија нуди запосленима, могућности промоције, развој каријере запослених и организациона структура (Arachchige и Robertson, 2011); потенцијалне шансе за учење запослених и компензацију еквивалентну уложеном труду као и остале користи које обезбеђује послодавац (Zhu и сар., 2014). *Симболички атрибути* повезују се са неопипљивим атрибутима и са потребом људи да одрже свој идентитет у компанији (Lievens и Highhouse, 2003). Симболичка димензија се односи на атрибуте као што су иновативност, узбуђење, искреност и компетентност (Arachchige и Robertson, 2011), као и на перцепцију о имицу компаније и ужитак (понос) коју осећају запослени радећи за конкретну компанију (Backhaus и Tikoo, 2004).

Истраживања заснована на примени инструментално-симболичког оквира дала су следеће резултате. Испитаници у студији спроведеној од стране Arachchige и Robertson (2011) предност дају инструменталним факторима што се подудара са налазима Lievens и Highhouse (2003) и Zhu и сар. (2014), јер кандидате у почетку привлачи привредна грана и врста компаније, односно инструментални фактори, док симболички фактори имају већу улогу касније, у фази диференцирања компаније од својих конкурената. Често су у оквиру исте привредне гране пословни фактори слични и зато је компанијама тешко да се разликују од својих конкурената (Lievens и Highhouse, 2003). Дакле, кандидати не посматрају само инструменталне особине приликом избора послодавца већ ће их привући и симболички атрибути, као што су иновативност и компетентност, што им омогућава да повежу ове карактеристике са карактеристикама своје личности и тако донесу одлуку о избору послодавца. Xie, Bagozzi и Meland (2015) долазе до закључка да инструменталне димензије (процена атрибута посла) и

симболичке димензије брэнда послодавца (репутација компаније и усклађеност личности кандидата са идентитетом компаније) значајно утичу на атрактивност послодавца односно намеру кандидата да претражују информације о послодавцу и да аплицирају за посао. Lievens и Highhouse (2003) сумирају дотадашња истраживања из области маркетинга која су користила инструментално-симболички оквир и долазе до следећих закључака који се могу применити и на брэнд послодавца. Прво, запослени бирају компаније са изграђеним брэндом послодавца не само због њихових инструменталних атрибута, већ и због симболичког значења. Запослени не бирају послодавца само зато што брэндира процес запошљавања, већ и зато што се систем вредности и организациона култура подударaju са системом вредности кандидата. Други закључак ових аутора своди се на то да се значај симболичких атрибута брэнда послодавца повећава када су инструменталне разлике између брэндова ограничене.

Аутори Zhu и сар. (2014) наводе два ограничења овог оквира. Прво, не узима у обзир природу радног односа. Како радни односи играју значајну улогу у обезбеђивању дугорочне посвећености запослених, овај фактор би требао бити укључен приликом анализирања димензија брэнда послодавца. Друго, највећи број емпиријских истраживања која примењују инструментално-симболички оквир спроведена су у западним земљама са претежно индивидуалистичким вредностима. Присутне су међукултуралне разлике – појединци из незападних култура не посматрају брэнд послодавца на исти начин као и појединци из западних култура.

Рангирање послодавца од стране талената и њихово задржавање у компанији подразумева идентификацију и вредновање одговарајућих димензија брэнда послодавца. Суштина инструментално-симболичког оквира огледа се у томе да талентовани појединци перципирају послодавца не само на основу карактеристика компаније и могућности које пружају запосленима, већ и на основу неопипљивих карактеристика и емоција које настају идентификацијом особина запослених са особинама послодавца. Након дефинисања димензија брэнда послодавца, потребно је утврдити какву улогу овај концепт има на тржишту радне снаге, у привлачењу талентованих кадрова и задржавању најбољих у компаније.

3. Брэнд послодавца као фактор конкурентности хотелског предузећа на тржишту радне снаге

Све већа борба компанија за талентоване кадрове постаје значајно питање за стицање и одржавање конкурентске предности компанија. Процењује се да ће бројност европског становништва, старости од 15 до 60 година, до 2050. године бити смањена са 62% на 49% а у Северној Америци бројност популације ће опасти са 60% на 54% (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Економска криза (2008-2010) довела је до тога да многе компаније смањују трошкове. Спајања, аквизиције, сељење активности, отпуштања и

замрзавања запошљавања, угрозили су имиџ послодавца свуда у свету (Arachchige и Robertson, 2011). Лоша позиционираност компанија доводи до већег интензитета конкуренције на тржишту радне снаге и додатно интензивира „рат за таленте“. С друге стране, конкурентност тржишта и изазовнији економски услови довели су до недостатка талената на тржишту радне снаге па запошљавање и задржавање нових кадрова постаје све значајније питање у компанијама заснованим на знању (Jain и Bhatt, 2015; Кнох и Freeman, 2006). Оваква ситуација ствара додатне притиске и изазове за компаније да се разликују међу собом (Кнох и Freeman, 2006). У случају када запослени напуштају посао, за компаније настаје не само финансијско оптерећење, већ и потреба за организационим прилагођавањем. Улагати у запослене је исплативија опција пословања у односу на њихову константну замену што компаније кошта негде око 1,5 годишњих плата запосленог (Jain и Bhatt, 2015). Посебна пажња последњих година се посвећује развоју и имплементацији ефикасних маркетинг стратегија за стицање и задржавање купаца путем одржавања блиских односа са истим (Кнох и Freeman, 2006). Ови принципи се могу прилагодити и применити и на потенцијалне и тренутно запослене у циљу спровођења стратегије брендирања послодавца. На све конкурентнијем тржишту радне снаге, развијање и примена ове стратегије води ка конкурентској предности компанија (Wilden и сар., 2010).

Интензивна конкуренција на глобалном тржишту рада интензивирала је борбу за таленте међу компанијама. Последице оваквих трендова су појачана демографска кретања и промене на тржишту радне снаге (Slavković, Babić и Stojanović-Aleksić, 2015). Овакво стање, у глобалном окружењу, наводи менаџмент компаније на то да привлачење и задржавање квалификованих запослених, који креирају вредност, постаје њихов приоритетни задатак (Kucherov и Zavyalova, 2012). Такође, компаније морају улагати у имовину садржану у људима како би постале „спремне“ за све будуће пословне изазове (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Да би то постигли, менаџери морају имплементирати нове приступе управљања људским ресурсима у које спада и изградња бренда послодавца (Kucherov и Zavyalova, 2012). Изграђен бренд послодавца значи дефинисање јединственог имиџа који карактерише компанију и издваја је од конкурената у процесу регрутовања. Бренд послодавца се може означити и као оптимално позиционирање које чини послодавца „послодавцем првог избора“ међу кандидатима на тржишту рада (Thomas и Jenifer, 2016). Изграђен бренд послодавца може обезбедити одређене користи компанијама на тржишту рада које подразумевају раст перципиране вредности компаније као послодавца, диференцирање компаније од других послодавца и могући утицај на преференције других послодавца на тржишту радне снаге (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Backhaus и Tikoo (2004) даље наводе да послодавац треба бити привлачан циљној групи. Термин „циљна група“ односи се на потенцијалне запослене, постојеће запослене, конкуренте и посреднике (Kucherov и Zavyalova, 2012; Tanwar и Prasad, 2016), односно оне стејкхолдере компаније који доприносе реализацији планираних циљева и стратегија компаније.

За компанију је важно да привуче добре кандидате, али је још важније да их мотивише да остану и дају допринос компанији дужи временски период. Из тог разлога, менаџмент компаније мора се усредсредити на управљање „укупним искуством у запошљавању“ (Tanwar и Prasad, 2016) на основу чега би компанија бирала најбоље кандидате. У „рату за таленте“ и у окружењу које је преплављено и засићено информацијама, јасне, препознатљиве и доследне поруке постају све важније (Thomas и Jenifer, 2016). Међутим, тржиште радне снаге карактерише информациону асиметрија. Имајући у виду значај уговора о раду и његове дугорочне импликације на запосленог и послодавца, у интересу обе стране је да смање информациону асиметрију и тиме смање проблем негативне селекције. Интерес потенцијалног запосленог је да сазна што више тачних информација о послодавцу, а послодавцу је интерес да сазна што више информација о потенцијалном запосленом (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Информациона асиметрија последица је чињенице да кандидати са тржишта рада могу врло лако доћи до основних података о послодавцу али информације о задовољству запослених, не могу једноставно добити. С друге стране, информације о појединим кандидатима, поред оних које је кандидат сам доставио, није једноставно прикупити за послодавца а односе се на посвећеност кандидата пословним задацима.

У савременим условима пословања, где је надметање компанија за талентоване појединце врло интензивно, компаније се морају окренути ка изградњи бренда послодавца као једног од фактора конкурентности компаније на тржишту рада а тиме и на тржишту добара и тржишту капитала.

3.1. Фактори конкурентности послодавца на тржишту радне снаге

Постизање конкурентске предности компанија подразумева усвајање концепта менаџмента знања заснованог на вредности према коме се конкурентност компаније заснива се на четири принципа: повећавање вредности компаније, повећавање вредности за потрошаче, повећавање вредности за друштво и повећавање вредности за запослене (Tisen, Andriesen и Depre Lekan, 2006; Krstić, 2009). Способност компаније да привуче, запосли и задржи талентоване људске ресурсе са тржишта радне снаге постаје предуслов корпоративног успеха (Alniacik и Alniacik, 2012) и конкурентности компаније. Према истраживању Института *McKinsey*, један од кључних изазова за компаније XXI века јесте управљање људским ресурсима и управљање талентима. Према истраживањима поменутог Института (2012), на тржиштима радне снаге јавиће се недостатак високо квалификованих запослених и повећавање тражње за оваквим кандидатима, а сличан тренд ће се наставити и наредних година (Story, Castanheira и Hartig, 2016). Имајући у виду специфичности управљања талентима, конкурентска предност компаније зависиће од способности менаџмента да обучи и мотивише високо квалификоване појединце како би знањем и вештинама успели да одговоре на промене у пословном окружењу.

Нематеријална имовина у економији знања постаје један од кључних фактора стицања и одржавања конкурентске предности. Део нематеријалних ресурса јесте и бренд послодавца. Снажан бренд послодавца има потенцијала да привуче боље кандидате са тржишта рада и утиче на њихова очекивања од запошљавања. Roy (2008) истиче да тржишта у развоју расту по стопи од 40%, а проналажење талената требало би да прати ову стопу раста, што представља изазован задатак за компаније. Исти аутор додаје још и то да је потребно синхронизовати развој запослених на тржиштима у развоју са развојем бренда, јер на тај начин компанија и запослени могу напредовати. Привлачењем талентованих кандидата у компанију, бренд послодавца доприноси расту ефикасности и ефикасности обављања пословних задатака, али и развоју иновација чиме компаније стичу и одржавају конкурентску предност. Део нематеријалне имовине чини и интелектуална имовина. Конкурентност и успех компанија у све већој мери се заснива на стварању нових компетенција и продуктивнијој употреби интелектуалне имовине (Krstić, 2009). Утицај на конкурентност компаније интелектуална имовина испољава путем својих компоненти: имовине садржане у људима, структурне и релационе имовине. Имовину садржану у људима чине запослени са знањем и искуством, структурни капитал чине базе података, системи и процедуре, интелектуална својина док релациона имовина представља изграђен имиџ, бренд, репутацију и везе са купцима и пословним партнерима. Заправо ове компоненте интелектуалне имовине представљају инфраструктурну подршку за дефинисање и имплементацију стратегије брендирања послодавца.

Приликом изласка на тржиште рада, менаџмент компанија мора узети у обзир и макроекономске факторе који утичу на конкурентност привреде и компанија. Фактори који доприносе конкурентности хотелског сектора су политика владе, факторски услови, повезане и подржавајуће привредне гране подршке и сарадња и иновативност (Nunes, Estevão и Filipe, 2018). Kovačić (2007) истиче да конкурентност земље зависи од нивоа технологије, развијености предузетништва, разлике у производним способностима, разлике у радним вештинама, факторских услова и конкуренције између грана, политика владе, глобализације и утицаја мултинационалних компанија. Резултати истраживања указују и на то да и фактори на нивоу компаније утичу на њихову конкурентност. За Roy (2008) добро вођство/управљање, иновативна решења и јасна организациона култура представљају три важна фактора која интензивирају конкуренцију на тржишту рада. Према Sun и сар. (2010), концепт конкурентности предузећа обухвата скуп кључних фактора као што су људски ресурси, средства фондова, маркетинг и планирање капацитета, пројектовање капацитета и технолошке иновације. Sanchez-Gutierrez и сар. (2016) долазе до резултата да димензије интелектуалне имовине (информације, развој интелектуалне имовине, учење и повратне информације) имају утицај на конкурентност предузећа. Поједини аутори (Bartlett и Ghoshal, 1989; Kovačić, 2007) наглашавају улогу унутрашњих фактора компаније као што су стратегија, структура, способности иновирања, компетенције и

остали неопипљиви и опипљиви ресурси као факторе конкурентског успеха. Магазин *Fortune* је америчке компаније рангирао на основу следећих осам критеријума: квалитет управљања, квалитет производа/услуга, иновативност, дугорочна вредност инвестиција, финансијска стабилност, талентовани запослени, коришћење корпоративних средстава, друштвена одговорност и укупни резултати компаније (Davies и сар. 2004; Arachchige и Robertson, 2011). У питању су фактори на које компанија највећим делом може утицати помоћу својих људских ресурса што значи да од компаније највише зависи какву ће конкурентност на тржишту рада изградити. На Слици 17 представљени су фактори који, према Roy (2008), утичу на интензитет конкуренције на тржишту рада на које углавном компаније не могу утицати, али се могу њима успешно прилагодити.

Слика 17: Фактори који утичу на конкуренцију на тржишту рада



Извор: Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15/4, стр. 110-130. стр. 116.

Ефикасна тржишта рада подстичу и запослене и послодавце да делују на начин на који промовишу продуктивност имовине садржане у људима: запослени ће радити што ефикасније док послодавци пружају подстицаје и користи запосленима. Флексибилна тржишта рада омогућавају запосленима да се преусмеравају на боље компаније, а истовремено омогућава компанијама и привреди да се прилагођавају на екстерне шокове. Већа флексибилност тржишта рада такође повећава способност једне земље да преусмери производњу на нове сегменте и прилагођава радну снагу новим потребама високотехнолошких сектора. Недавна истраживања показују да активне политике тржишта рада чине средство усклађивања броја незапослених кандидата са бројем слободних радних места и смањивања дугорочне незапослености. Ефикасна тржишта рада могу стимулисати продуктивност рада промовисањем акумулације људског капитала и коришћењем талената у пуном потенцијалу. То значи да привлачење и задржавање најбољих талената у земљи повећава напоре радника и жељу послодаваца за обучавањем запослених (The Global Competitiveness Report, 2015-2016). Треба поменути још и то да се „рат за таленте“ не води само између компанија већ и на нивоу држава и да овај рат постаје интензивнији ако се број талената смањује. Интензивнија борба за талентоване појединце, било на нивоу компаније или на нивоу државе, води ка

квалитетнијој понуди радне снаге на тржишту рада, бољим условима рада које нуде послодавци за запослене и уређеном систему функционисања компаније.

Конкурентност талената на нивоу државе односи се на скуп политика и пракси које омогућавају земљи да развије, привуче и оснажи имовину садржану у људима, која доприноси продуктивности и просперитету државе. Индекс глобалне конкурентности талената (енгл. *Global Talent Competitiveness Index*, GTCI) представља инпут-аутпут модел у оквиру ког се комбинују процене шта земља може да учини да би произвела и стекла таленте (инпут) и вештине талената које су им доступне (аутпут), као резултат претходног процеса. Инпути обухватају четири стуба: доступност талената, привлачење талената, раст талената и задржавање талената. Аутпут модел обухвата два стуба: вештине употребе знања и професионалне и техничке вештине. На основу вредности индекса глобалне конкурентности талената, рангиране су земље света и Србија се налази на 68. месту од 125 земаља, где је вредност индекса глобалне конкурентности талената 38,45. Посматрано по стубовима који чине индекс глобалне конкурентности талената, Србија се налази на 85. месту, када је у питању доступност талената, на 94. месту када је у питању привлачење талената, на 58. месту када је у питању раст талената, на 71. у области задржавања талената, на 54. месту у области техничких и професионалних вештина и на 62. месту када су у питању вештине употребе знања. Ако посматрамо поменути индекс по градовима света, Београд се налази на 99. месту (Lanvin и Monteiro, 2019).

3.2. Утицај брэнда послодавца на привлачење талентованих појединаца

Привлачење потенцијалних кандидата са тржишта рада је значајно питање у процесу запошљавања јер се односи на начин на који се компанија такмичи на овом тржишту. У овом контексту, компаније се могу диференцирати и постати конкурентније у привлачењу талената применом стратегије брэндирања послодавца. Путем ефикасног комуницирања међу запосленима и дефинисањем одговарајућих вредносних претпоставки које се односе на запошљавање, изграђен брэнд послодавца доприноси расту атрактивности послодаваца на тржишту рада у целини и, конкретније, међу талентованим, квалификованим кандидатима (Backhaus и Tikoo, 2004; Reis и Braga, 2016). Schlager и сар. (2011) истичу значај изграђеног брэнда послодавца јер сматрају да запослени имају значајну улогу у пружању брэндираних услуга, као и због чињенице да се запосленима може управљати лакше него купцима, јер су ближе компанији. Информације о томе какво искуство купци имају са компанијом менаџери прикупљају на основу разговора са запосленима. Зато исти аутори сматрају да је један од задатака компаније да управљају ставовима и понашањем запослених који постају видљиви у интеракцији запослених са купцима. Запошљавање кандидата са тржишта радне снаге није „игра са нултом сумом“ где једна страна добија (запослени), а друга губи (послодавац) (Zhu и сар. 2014). Напротив, обе стране добијају: послодавац добија

квалификоване запослене са траженим знањем, вештинама и способностима, док запослени ужива све привилегије и обећане користи радећи за познатог послодавца.

Компаније путем брэнда послодавца шаљу поруку кандидатима са тржишта рада о природи запошљавања, могућностима за развој каријере, пословним изазовима и јединственим карактеристикама компаније (Arachchige и Robertson, 2011). Предност ових порука за потенцијалне запослене огледа се у смањивању трошкова информисања потенцијалних запослених, перципирању квалитета радног места у свести кандидата и приказивању нивоа ризика придруживања компанији. Ефикасност ових порука зависи од конзистентности, јасноће, кредибилитета и повезаних инвестиција у брэнд послодавца (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Ако брэнд послодавца није довољно развијен, може се послати погрешна порука о компанији и кандидати са тржишта рада могу имати погрешну перцепцију о компанији. Колико је значајно послати тачну поруку о компанији говоре и Cable и сар. (2000). Промоција компаније код потенцијалних запослених зависи и од тога да ли је изградња жељеног имица компаније подржана позитивним ставовима тренутно запослених (Schlager и сар. 2011).

Привући талентоване кандидате са тржишта рада помоћу брэнда послодавца је дугорочан посао и захтева ангажовање свих запослених. Подршка топ менаџмента је важна, али није довољна, што значи да је потребно изградити тим за развој брэнда послодавца који ће у фокусу имати развој имовине брэнда послодавца. Један од задатака овог тима јесу и активности привлачења талената у компаније. Тим прво идентификује јединствене карактеристике као што су историја компаније, систем вредности који мотивише и задржава врло квалитетне кадрове односно идентификује потребу за запошљавањем и дефинише захтеве који се односе на посао и профил кандидата (Gomes и Neves, 2011). Затим се дефинише циљна група кандидата са тржишта рада и анализирају атрибути који су потенцијалним кандидатима важни при избору послодавца (Sokro, 2012). Кандидате са тржишта рада треба класификовати у групе према демографским, географским, психолошким и бихевиористичким карактеристикама (Moroko и Uncles, 2008; Arachchige и Robertson, 2011). С друге стране, кандидати класификују и послодавце у одређене групе. Ако се вратимо на дефинисање брэнда послодавца од стране Ambler и Bartow (1996), може се приметити да се финансијске и економске награде разликују међу компанијама, односно компаније се разликују у зависности од тога какав је њихов унутрашњи систем награђивања и у ком степену су друштвено-емотивне потребе запослених задовољене. Компаније се такође разликују и према степену у коме су радна искуства таква да су значајна и вредна за запослене (Edwards, 2009). Након тога, тим настоји да атрибуте атрактивног послодавца уврсти у своју стратегију брэндирања послодавца како би их кандидати препознали и на основу њих изабрали послодавца. До неких садржаја ових атрибута потенцијални запослени могу доћи врло једноставно. Такве карактеристике су оцена зараде, локација (Wilden, Gudergan и Lings, 2010), финансијско здравље и

успех компаније. Ове карактеристике Liu, Keeling и Paramichail (2016) називају „хард“ информацијама. Исти аутори у другу групу информација сврставају „софт“ информације чији је садржај заснован на личном искуству које укључује осећање, перцепције и мишљења (лично искуство у раду, организациона клима). Ове карактеристике се не могу оценити *ex ante* (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). До оваквих података теже је доћи будући да се они односе на субјективне осећаје појединаца при чему их сваки појединац може доживети различито. У завршној фази овог процеса компаније улажу напор да привуку кандидате. Привлачење потенцијалних запослених са профилима који одговарају захтевима компанија од кључног су значаја за конкурентност компанија (Gomes и Neves, 2011). У контексту запошљавања, кандидат ће бирати компанију ако се систем вредности који функционише у компанији подудара са системом вредности кандидата.

Атрактивност компаније и атрибути који је чине утичу на одлуку кандидата о избору компаније. Ови атрибути се односе на перцепцију о политици компаније и условима рада и утичу на обликовање атрактивности компаније. Истраживања доказују јаку везу између перцепције кандидата о организационој атрактивности и одлуке кандидата о избору послодавца (Gomes и Neves, 2011; Gomes и Neves 2011; Sokro, 2012). Аутори Jiang и Pes (2011) указују на то да организациона атрактивност може имати кључну улогу у намери кандидата да прихвате понуду за посао, али имају и посредничку улогу у почетној фази запошљавања кандидата. Collins и Stevens (2002) дефинишу следеће организационе атрибуте које испитаници вреднују при избору послодавца: зарада, локација, могућност напредовања, могућност учења нових вештина, доступност одличних програма обуке, добра организациона култура, корпоративна репутација, занимљивост рада, користи и сигурност посла. Zhu и cap. (2014) закључују да компензације и користи, шансе за развој запослених, препознатљивост компаније, организациона марка и баланс живота и посла запослених чине пет атрибута који су значајни за кандидате приликом избора послодавца у Кини. У истраживањима Sivertzen, Nilsen и Olafsen (2013) доказано је да корпоративна репутација утиче на намеру запослених да се пријаве за посао. Ови аутори долазе до закључака да су значајне психолошке, иновативне и апликативне вредности за потенцијалне запослене када процењују послодавца. Jain и Bhatt (2015), на основу резултата истраживања, закључују да фактори као што су стабилност компаније, равнотежа између живота и посла и сигурност посла утичу на атрактивну репутацију компаније на тржишту рада и њих потенцијални запослени узимају у разматрање приликом аплицирања за посао. Традиционални приступи привлачењу талената, као што су зарада и остале бенефиције, не дају ваљане резултате, у прилог чему говори и истраживање часописа *Fortune* (2011) међу „100 најбољих компанија за рад“ где ниједна анкетирана особа није навела новац као мотив рада у компанији (Magbool и cap., 2016). Поред тога, Story, Castanheira и Hartig (2016) сматрају да се корпоративна друштвена одговорност може користити као ефикасна стратегија за привлачење талентованих појединаца у компанију.

Корпоративна друштвена одговорност обухвата односе са заједницом и запосленима, политику заштите животне средине, приступ мањинским групама и слично (Edwards, 2009). Magbool и сар., (2016) наводе да и имиџ компаније или позитивна репутација могу утицати на привлачење квалитетних кандидата са тржишта рада. Дакле, фактори као што су баланс између живота и посла, корпоративна друштвена одговорност, стабилност посла и организациона култура доминантно утичу на то да ли ће таленти одлучити да се прикључе одређеној компанији.

3.3. Утицај брэнда послодавца на намеру запослених да остану у предузећу

Ниска стопа незапослености и недостатак квалификованих кандидата утицали су на то да компаније издвајају много више ресурса за привлачење и задржавање квалификованих појединаца. Трошкови напуштања запослених крећу се од 1,5 до 2 пута вредности годишњих зарада (Bandura и Lyons, 2014) па многе компаније повећавају своје буџете за запошљавање и троше око 31% буџета људских ресурса за програме запошљавање и задржавање запослених (Turban, 2001). Друштво за управљање људским ресурсима (енгл. *Society for Human Resource Management*), поређењем података о људским ресурсима, показује да је просечан трошак замене запослених виши од 3000 \$ по сваком новом запошљавању (Bandura и Lyons, 2014).

Брендирање послодавца је дугорочна стратегија запошљавања усмерена и ка потенцијалним и ка тренутно запосленима. За изградњу имиџа пожељног послодавца потребна је подршка запослених. Поједини аутори (Deal, Altman и Rogelberg, 2010; Reis и Braga, 2016) препоручују да посебну пажњу треба посветити запосленима јер „ако запосленима пружите интересантан посао, добру надокнаду, могућност учења и напредовања, колеге које воле да раде, шефа у кога имају поверења и лидере који су компетентни, запослени свих генерација ће позитивно одреаговати“. Идентификација фактора који утичу на намеру запослених на напусте компанију може помоћи руководству да боље разуме карактер радне снаге и да боље управља програмима задржавања запослених (Ahmad и Daud, 2015). Аутори О'Fallon и Rutherford (2011) користе „намеру да напусте предузеће“ као меру актуелног одласка. Намера да се остане или напусти предузеће је функција два повезана фактора: ниво задовољства послом и степен посвећености запослених компанији и послу. Ако је ниво задовољства послом висок тада ће посвећеност запослених компанији бити већа и јача, па ће запослени имати позитиван став и очекује се да ће остати на послу. Компаније са високом стопом флукуације ће вероватно имати негативан резултат. Недавно спроведене анализе долазе до закључка да 60% анкетираних радника има намеру да напусти посао ако се осећа одбачено и искључено из компаније (Bandura и Lyons, 2014). Story, Castanheira и Hartig (2016) сматрају да стварање атрактивне компаније постаје пресудно за успешно задржавање високо квалификованих запослених. Slavković, Babić и Stojanović-Aleksić (2015) сматрају да активности управљања

талентима имају за циљ задржавање талената у компаније али и да доприносу повећавању задовољства запослених које дугорочно повећава вероватноћу задржавања талената у компаније. Поред тога, креирањем вишег нивоа задовољства талентованих појединаца, стварају се предуслови за једноставније привлачење нових талената у компаније и остварене боље пословне резултате путем веће мотивације запослених.

Намера запослених да напусте предузећа представља жељу појединца да добровољно напусти предузеће (Ahmad и Daud, 2015). Frank, Finnegan и Taylor (2004) дефинишу задржавање запослених као напор послодавца да задржи талентоване запослене како би остварио пословне циљеве. Бренд послодавца утиче на намеру запослених да остану у предузећу и то путем *задовољства запослених послом, учења и обуке запослених и баланса између живота и посла запослених*.

Поједини аутори (Huang и Su, 2016; Purani и Sahadev, 2008; Hasin и Omar, 2007; Balabanova и сар., 2016) доводе у везу *задовољство послом* и намеру запосленог да напусти предузеће. Мали је проценат запослених који остају у конкретном предузећу ако се не осећају испуњено. То није типично у оним привредним делатностима где је стопа незапослености висока са ограниченим могућностима запошљавања па је и трошак напуштања предузећа висок за запослене (Ahmad и Daud, 2015). Vandura и Lyons (2014) повезују задовољство послом са стопом флукуације запослених. С друге стране, задовољство запослених зависи ће и од „обећања“ бренда послодавца. Ако се путем бренда послодавца кандидатима са тржишта рада представљају нереална обећања по питању услова рада у компанији, то ће резултирати нереалним очекивањима запослених што ће условити и каснија разочарења која ће утицати на раст жеље запослених да напусте предузеће, смањиће се мотивација и задовољство, изгубити поверење у руководство, а резултати рада биће нижи од реалних (Arachchige и Robertson, 2011). Само задовољни запослени могу пружити максималне напоре у обављању пословних задатака и усмерени су ка константном унапређивању свог знања и искуства како би овладали вештинама неопходним за обављање радних задатака (Ahmad и Daud, 2015). Задовољни запослени постају лојални и посвећени компанији па своје задовољство преносе путем производа и услуга на задовољство потрошача.

Већина запослених посебно вреднује оне послодавце који организују програме *учења и развоја каријере запослених* у оквиру компаније јер им то отвара бројне могућности и шансе у будућности. У комбинацији са селективном промоцијом и активностима везаним за награђивање и компензације, активности учења и развоја запослених могу имати јак утицај на задржавање појединаца (Govaerts и сар. 2011). Ове активности везују се за развојну димензију бренда послодавца. На основу резултата истраживања, Ahmad и Daud (2015) закључују да развојна вредност бренда послодавца утиче на намеру запослених да остану у предузећу. Развојна вредност представља обавезу менаџера да препозна резултате, напор, знање, вештине и достигнућа својих

запослених и њихов појединачни допринос стварању вредности и реализацији стратегијских циљева компаније као и да активно делује по питању улагања у обуку и развој запослених. Резултати студије спроведене од стране Govaerts и сар. (2011) указују на значај учења запослених у ситуацији када менаџмент жели да задржи запослене. Омогућити појединцима да сазнају више о ономе што добро раде, охрабриће их да остану у компанији. Постоје две врсте користи од обуке запослених. Прво, обука запослених утиче на повећавање добровољне флукуације запослених. Друго, обука повећава посвећеност и задржавање запослених (Suikkanen, 2010). Резултати студија такође указују на то да године старости имају значајну улогу у задржавању запослених (Govaerts и сар., 2011) у смислу да млађи запослени желе веће могућности и шансе за развој каријере (Bandura и Lyons, 2014), па лакше доносе одлуку о промени посла.

Баланс између живота и посла запослених представља трећи фактор који утиче на задржавање запослених у компанији. Запослени преферирају флексибилно радно време у смислу да у случају хитних породичних дешавања могу напустити посао у току радног времена. Баланс између живота и посла укључује и дељење послова, одсуство са посла из родитељских разлога и коришћење објеката за негу лица (Tanwar и Prasad, 2016). Многе компаније пружају својим запосленима флексибилан радни распоред и проналазе неке друге начине како би помогли појединцима да ефикасније управљају својим личним и пословним питањима (Walker, 2001). Када руководство компаније уважава породичне обавезе запослених то ће се одразити на раст задовољства запосленог радним местом и утицаће на изградњу поверења између запослених и руководства што, на основу спроведеног истраживања, закључују и Tanwar и Prasad (2016).

Поред задовољства послом, учења и развоја каријере запослених и баланса између живота и посла, истраживања указују и на низ других фактора који утичу на задржавање запослених у компанији. Факторе који утичу на намеру запослених да остану у компанији Davies (2008) везује за стрес на послу, недостатак посвећености послодавцу и незадовољство радом. Закључак до ког су дошли Xie, Bagozzi и Meland (2015) јесте да репутација и идентитет компанија играју значајну улогу у процесу запошљавања. Поверење, такође, доводи до раста мотивисаности и посвећености запослених који раде у компанији па Rampf и Kenning (2014) истичу да висок ниво поверења у бренд такође утиче на одлуку запослених да остану у компанији. Torrington, Hall и Taylor (2004) сматрају да послодавци могу задржати запослене пружањем бољих услова рада од оних које запослени сматрају да могу добити од других послодаваца. Ови аутори истичу пет мера за постизање позитивних ефеката када је у питању задржавање запослених: зарада, усклађивање очекивања, период увођења у посао, одговарајућа пракса људских ресурса (енгл. *family-friendly*), обука и развој. Студија Priyadarshi (2011) је потврдила да садржајност посла представља

фактор који позитивно утиче на запослене да напусте предузеће. Испитивани послодавци у овој студији сматрају да симболичке користи, иновативност и престиж представљају организационе атрибуте који их разликују од других послодаваца. Walker (2001) идентификује седам фактора који утичу на задржавање запослених: компензације, изазовни послови, могућности за учење и раст, позитивни односи са колегама, препознатљивост, баланс између живота и посла и добра комуникација у оквиру компаније. Резултати студије до којих су дошли Renaud и сар. (2015) указују на то да четири од пет анализираних пракси управљања људским ресурсима утичу на задржавање запослених: стимулативно радно окружење, обука и развој запослених, иновативне користи и компензациони пакети.

Постоје фактори на нивоу запосленог који утичу на његову одлуку да остане у компанији. Govaerts и сар. (2011) сматрају да су године, радни стаж и ниво образовања запосленог пресудни фактори. Поред тога, Renaud и сар. (2015) закључују да је функционално задржавање веће код стручних него код мање стручних кадрова. Huang, Lin и Chuang (2006) закључују да су брак, пол, статус запослених, ниво зараде, брзина промоције и економски циклус значајно утицали на то колико су запослени дуго остали у компанији. Исти аутори доказали су да људски капитал и ниво зараде утичу на одлуку запосленог да остане у компанији.

Трошкови напуштања предузећа од стране запослених укључују (Bandura и Lyons, 2014):

- трошкове оглашавања и интервјуисања нових кандидата за посао,
- трошкове иницијалне обуке и менаџерског надзора,
- трошкове настале услед грешака неискусних запослених,
- нижа продуктивност услед смањене брзине рада новог запосленог,
- континуиране трошкове обуке током времена,
- трошкове који се односе на преузимање задатака других и какав ће ефекат на њих оставити чињеница да су њихове колеге напустиле посао.

Бренд послодавца представља средство за задржавање запослених у компанији (Tanwar и Prasad, 2016) нудећи договорене услове рада од којих зависи посвећеност и задовољство запослених. Способност компаније да задржи људске ресурсе са високим квалификацијама представља кључни задатак компанија из три разлога: прво, тиме што остају у компанији, кључни запослени доприносе стварању пословног успеха; друго, задржавање запослених доводи до минимизирања губитака вештина и ресурса (губитак који може ометати постизање пословних циљева); треће, жеља запослених да остану у компанији указује на њихово задовољство послом што се позитивно одражава на пословање компаније (Renaud и сар. 2015) и представља потврду послодавцу да стратегија брендирања послодавца даје очекиване резултате.

4. Стратегија брендирања послодавца у функцији увећавања вредности бренда послодавца

Брендирање послодавца подразумева интерно и екстерно промовисање јасног погледа на оно шта компанију чини другачијом и пожељнијом као послодавца у односу на остале компаније (Priyadarshi, 2011). Брендирање послодавца постаје посебно значајно за компаније у данашњем пословном окружењу због чињенице да је талентоване и лојалне запослене тешко пронаћи (Berthon, Ewing и Nah, 2005; Schlager и сар., 2011). Предузећа која имплементирају стратегију брендирања послодавца су у доброј позицији да стекну снажну позиционираност на конкурентном тржишту рада (Schlager и сар., 2011), ослањајући се на ову стратегију као кључно оружје у борби за таленте. Како људски ресурси постају незаменљиви извори конкурентске предности компанија и како се интензитет „рата за таленте“ све више повећава, компаније су приморане да примењују у свом пословању стратегију брендирања послодавца.

Привлачењем талентованих кандидата са тржишта радне снаге, пословне активности компаније се могу извршити на ефикаснији и ефективнији начин. Степен у коме компанија има намеру да повеже искуство запослених са вредностима компаније, одређује утицај бренда послодавца на тржишту радне снаге (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017). Према Maxwell и Кнох (2009); Backhaus и Tikoo (2004); Ambler и Barrow (1996), успешно управљање брендом послодавца даће очекиване ефекте ако испуни три критеријума:

- бренд послодавца осликава реална дешавања у компанији,
- изграђен бренд послодавца компаније другачији је у односу на развијен бренд послодавца конкурената,
- бренд послодавца је атрактиван и привлачан за чланове циљне групе.

Успех у процесу управљања брендом послодавца захтева прецизно формулисање, имплементацију и евалуацију стратегије брендирања послодавца који се ослањају на резултате ситуационе анализе. Ситуациона анализа заснива се на прикупљању информација о томе шта је то што потенцијални запослени посебно вреднују код послодавца и какав је имиџ конкурената на тржишту радне снаге.

4.1. Формулисање стратегије брендирања послодавца

Формулисање стратегије представља процес континуираног учења који укључује дефинисање начина реализације организационих циљева, као и процену ефеката преузетих и имплементираних активности како би се остварили ови циљеви. Квалитет формулисане стратегије и брзина њене имплементације директно зависи о квалитета процеса учења у организацији (Feurer и Chaharbaghi, 1995). Стратегија се формулише

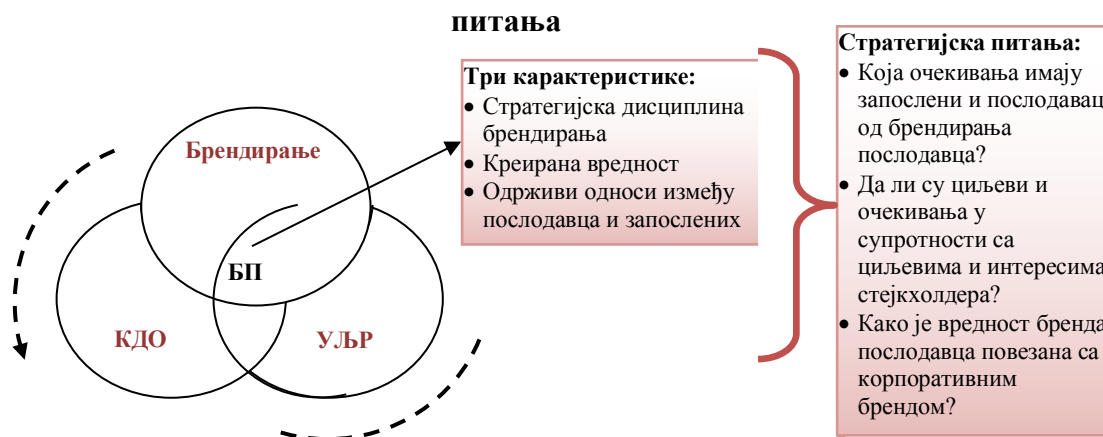
на основу анализе позиције предузећа у интерном и екстерном окружењу. Суштина формулисања и имплементације стратегије брендирања послодавца усмерена је ка дефинисању начина како да се дође до талентованих кандидата са тржишта рада. Према Aggerholm, Andersen и Thomsen (2011) стратегијско управљање брендом послодавца укључује процес иницирања, управљања и преговарања о стратегијски одрживим односима између послодавца и запослених. За разлику од корпоративне стратегије, која дефинише основни правац и циљеве пословања, ова стратегија је усмерена ка проналажењу талената уз помоћ којих се могу остварити комплексни задаци, на ефикасан и ефективан начин. Поред тога, брендирање послодавца усмерено је ка задржавању талентованих запослених. Усклађивање редовних пословних активности са потребом привлачења и задржавања талената захтева један свеобухватан приступ који тангира и корпоративну стратегију. У том смислу, можемо говорити о стратегији бренда послодавца која је усмерена ка запошљавању и задржавању запослених.

Формулисање и имплементација стратегије треба да доведе до реализације постављених циљева и остваривање конкурентске предности употребом вредних и јединствених ресурса. Да би менаџмент компаније био сигуран да изграђен бренд преноси жељену поруку на тржишту радне снаге потребно је дефинисати стратегију брендирања послодавца (Wilden, Gudergan и Lings, 2010). Стратегија се формулише на основу информација добијених у оквиру фазе ситуационе анализе. Обједињавањем и усаглашавањем добијених информација, менаџмент дефинише димензије бренда послодавца које запослени и потенцијални запослени највише вреднују. Формулисање стратегије захтева и сагледавање свих промена које менаџмент може очекивати у наредном периоду: измена захтева кандидата, очекиване акције конкурената и стејкхолдера и изазови и проблеми на тржишту (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Због ограниченог буџета и времена (Hanafizadeh и Moayer, 2008) и деловања конкурената, менаџмент компаније увек мора имати на уму да доноси најрационалнију могућу стратегију. Важна подршка реализацији стратегије брендирања послодавца је и систем вредности успостављен у компанији. Систем вредности обухвата веровања, пословна начела, културу и обичаје који су инкорпорирани у систем функционисања предузећа и свест запослених. Будући да сви чланови једне компаније имају удела у стратегијском управљању (Coulter, 2010), запослени на свим нивоима предузећа учествују у формулисању и имплементацији стратегије брендирања послодавца. Овде се намеће закључак да је неопходно запослене третирати као врло значајан ресурс изградње бренда послодавца на које се може утицати путем система вредности.

Формулисање стратегије и спровођење ситуационе анализе од посебног је значаја будући да компаније морају да ускладе стратегију запошљавања са мотивима и преференцијама оних који траже посао (Arachchige и Robertson, 2011). Без овог услова, стратегија брендирања послодавца не би дала очекиване резултате. Преусмеравање са

производне на процесну оријентацију пословања довело је до тога да дијалог, поверење и транспарентност постану кључни елементи у обезбеђивању стратегијских, одрживих односа између послодавца и запослених односно потенцијално запослених (Aggerholm, Andersen и Thomsen, 2011) који креирају вредност и уважавају приступе брендирању. Такође, потребно је анализирати и главна стратегијска питања која у овом процесу могу бити од користи. Један од задатака послодавца јесте да анализира радну историју потенцијалних запослених приликом дефинисања стратегије брендирања послодавца (Wilden, Gudergan и Lings, 2010), као и динамику кретања на тржишту радне снаге. Стратегијско брендирање послодавца, у различитим организационим контекстима, подразумева учествовање различитих стејкхолдера у процесу креирања бренда и креирања вредности, дефинисање одговарајућих карактеристика бренда послодавца и разматрање одређених стратегијских питања (Слика 18).

Слика 18: Процес брендирања послодавца: карактеристике и стратегијска



Извор: Aggerholm, H.K., Andersen, S.E. и Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16/2, стр. 105 – 123. стр. 116.

Брендирање послодавца не односи се само на процес запошљавања где су традиционалне стратегије запошљавања краткорочне и реактивне, већ се брендирање запошљавања посматра као нова дугорочна стратегија осмишљена да одржи стални ток вештина у компанији (Srivastava и Bhatnagar, 2010; Reis и Braga, 2016). Циљ спровођења стратегије брендирања послодавца јесте привлачење талената у компанију и повећавање задовољства и мотивисаности запослених, али и раст продуктивности рада. Спровођењем ове стратегије користи имају и послодавци: изграђен имиџ и статус пожељног послодавца, добру преговарачку позицију у односима са различитим стејкхолдерима и неограничено поверење запослених. То би подразумевало да се процес брендирања одвија у два смера: брендирање процеса запошљавања, усмерених ка кандидатима са тржишта радне снаге, и унапређивање пословних система, усмерених ка тренутно запосленима. Sullivan (2004) сматра да свака успешна стратегија брендирања запошљавања мора садржати следећих осам елемената:

1. култура дељења и континуираног побољшања,
2. равнотежа између доброг управљања и високе продуктивности,
3. стицање јавног признања,
4. запослени који делују проактивно,
5. пратити праксе управљања и заступљеност у штампи,
6. постати компанија са којом ће се поредити,
7. повећати свест кандидата о примени најбољих пракси,
8. процена бренд показатеља.

Управљање стратегијом брендирања послодавца је комплексан задатак из разлога што фактор пословања нема доминантан утицај на атрактивност послодавца. Имајући ово у виду, поставља се питање која функција у предузећу би требало бити задужена за управљање брендом послодавца (Davies, 2008). Постоји мишљење да функција управљања људским ресурсима представља најприкладније одељење за управљање брендом послодавца, под условом да је тесно повезана са генералним директором (Ambler и Barrow, 1996). Ово се може правдати тиме да је ова функција део тактичког менаџмента, као и ставом да бренд послодавца треба да буде креиран од стране средњег нивоа менаџмента, а да преко њих, треба да буду укључени и сви остали у компанији. Одређени број испитаника посматра управљање брендом послодавца као међуфункционални задатак који укључује виши менаџмент као и функције управљање људским ресурсима и маркетинг (Ambler и Barrow, 1996). Одређени број теоретичара посматра бренд послодавца као део маркетинг дисциплине (Ambler и Barrow, 1996; Moroko и Uncles, 2009; Кнох и Freeman, 2006) што значи да су запослени у овој функцији одговорни за ову стратегију. Код микро и малих компанија које запошљавају мањи број запослених, а које препознају потребу за спровођењем стратегије брендирања послодавца, генерални директор ће бити одговоран за ову стратегију. Главне препреке развоју концепта бренда послодавца, а тиме и управљању истом, јесу недостатак подршке топ менаџмента, интерне политике и слаб развој инфраструктуре за људске ресурсе (Ambler и Barrow, 1996).

Приликом формулисања стратегије брендирања послодавца поставља се питање коме је овај задатак поверен. Ово питање надовезује се на претходно дефинисану функцију која је одговорна за управљање брендом послодавца. Топ менаџмент је одговоран за спровођење фазе формулисања стратегије. Менаџери на средњем и оперативном нивоу као и запослени могу асистирати у прикупљању и анализирању података и саветовати топ менаџмент у ком правцу стратегију треба формулисати. У већини предузећа, важну улогу у процесу дефинисања стратегије имају менаџери пословних функција и главних производних линија, менаџери маркетинга и људских ресурса, што указује на укљученост свих запослених у фазу формулисања стратегије (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Дакле, менаџери на средњем и оперативном нивоу, директно или

индиректно, су укључени у процес формулисања и имплементације стратегије. Разлог овакве ситуације је тај што топ менаџмент не може бити толико добро упознат са дешавањима у свакој пословној јединици компаније. У том смислу, процес формулисања стратегије захтева интерактиван рад свих нивоа менаџмента и запослених у компанији.

Moroko и Uncles (2008) предлажу да у процесу формулисања стратегије брендирања послодавца тржиште радне снаге треба сегментирати исто као што се чини и за групе потрошача, а затим формулисати стратегију чија ће се имплементација заснивати на истом принципу као што и маркетари размишљају о потрошачима. Arachchige и Robertson (2011) предлажу да тржиште за потенцијалне запослене треба сегментирати уз формулисање стратегије која ће уважавати следећих пет приступа: допринос купаца профитабилности компаније, карактеристике производа које посебно вреднују, референтним групама којима се обраћају за савет, способност купаца да преговарају о ценама, баријере удаљавања од куповине. Прилагођене овом контексту, наведени приступи сегментацији тржишта и формулисању стратегије брендирања послодавца обухватили би: процену доприноса запослених профитабилности компанија, карактеристике компанија које запослени посебно вреднују, референтним групама којима се запослени обраћају за савет и одобрење, способност запослених да преговарају о заради и осталим бенефицијама, услови рада који наводе запосленог да напусти компанију. То значи да изградња бренда послодавца захтева један озбиљан приступ који се заснива, првенствено на дефинисању стратегије где се, уз помоћ имплементације исте, постиже конкурентска предност на тржишту радне снаге.

Поред сегментирања тржишта, разумевање вредносних димензија бренда послодавца постаје значајно при формулисању стратегије брендирања послодавца. Поред тога, потребно је анализирати додатне факторе из екстерног и интерног окружења. Схватање тежине сваке од вредносних димензија бренда послодавца развија свест о томе шта се код најбоље ранжираних послодаваца вреднује, али такође дефинише и шта је то што једног послодавца чини непривлачним за потенцијалне запослене односно, шта је разлог одласка запослених из компаније. Даља анализа односи се на испитивање запослених о томе који су прави мотиватори који обезбеђују позитивно задовољство послом и који су то услови који доводе до незадовољства послом и негативно делују на мотивисаност запослених. Менаџери, као учесници интерног окружења, морају обратити пажњу на оно што запослени говоре о компанији како би унапредили задовољство запослених. Приликом дефинисања стратегије брендирања послодавца, компаније неће пратити само димензије развијеног бренда послодавца, већ ће пратити и развијене димензије бренда послодавца конкурената, као учеснике конкурентског окружења. Ово упућује на закључак да компаније треба да прате не само развој бренда послодавца компаније, већ и начин на који конкуренти изграђују бренд послодавца, па

би ова анализа требала постати део текуће стратегије запошљавања (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017).

На основу реченог, формулисање стратегије брендирања послодавца заснива се на сегментирању тржишта рада, анализи димензија брeнда послодавца, ставу тренутно запослених о послодавцу и изграђеном имиџу конкурената на тржишту радне снаге. Одрживи процес брендирања послодавца има следеће три карактеристике (Aggetholm, Andersen и Thomsen, 2011):

- пружа подршку целокупној корпоративној стратегији, а тиме и укупном брендирању,
- креира вредности односно континуирано преиспитује расподелу вредности између стејкхолдера према њиховим уделима и очекивањима,
- успоставља одрживе односе између запослених и послодавца уз стално преиспитивање узајамних потреба и тренутних и будућих очекивања.

Брендирање послодавца подразумева изградњу дугорочних и одрживих односа послодавца и постојећих и тренутно запослених. Резултат фазе формулисања стратегије брендирања послодавца јесте стварање таквог радног окружења у коме ће запослени осећати припадност, задовољство, мотивацију, жељу за освајањем виших циљева и поштовање од стране надређених у колективу. Тиме заправо стратегија брендирања послодавца испуњава своју основну сврху. Формулисање стратегије брендирања послодавца прати имплементација ове стратегије.

4.2. Имплементација стратегије брендирања послодавца

Начин на који ће стратегија бити примењена треба размотрити након што је претходно формулисана (Coulter, 2010). Имплементација стратегије брендирања послодавца захтева одговор на три питања: Ко имплементира стратегију? Шта се може учинити да се функционисање предузећа прилагоди дефинисаној стратегији брендирања послодавца? Како мобилисати све интерне ресурсе за остваривање дефинисаних намера? Прво је потребно одредити ко ће обавити имплементацију стратегије брендирања послодавца. Већи део стручне јавности је сагласан са тиме да стратегију требају имплементирати они који је формулишу. Децентрализација у формулисању и вредновању стратегије значи и децентрализацију у имплементацији. Други важан предуслов који је потребно обезбедити у процесу имплементације стратегије брендирања послодавца јесте одређивање програма, буџета и процедура како би се дефинисана стратегија брендирања послодавца уклопила у функционисање предузећа. Такође, потребно је урадити пројекције које ће усмеравати довољно средстава у оне активности које су најважније за стратегијски успех дефинисане стратегије; осигурати да политике и поступци олакшавају реализацију стратегије и користити најбоље праксе

у извршавању пословних активности (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). У процес имплементације, као и формулисање стратегије брендирања послодавца, укључени су запослени на свим менаџерским нивоима, од највишег менаџерског нивоа па све до менаџера прве линије. Трећа компонента значајна за имплементацију стратегије брендирања послодавца односи се на мобилисање интерних ресурса у смислу организације рада, кадровских решења и начин координације између делова и функција како би се компанија усмеравала у жељеном правцу (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Ова питања потребно је размотрити и обезбедити пре почетка имплементације стратегије, како би се могућност настанка грешака свела на што нижи ниво. Поред ових припремних активности, за реализацију стратегије брендирања послодавца потребни су и одговарајући ресурси: обезбедити неопходне вештине и стручна знања, обезбедити информациону подршку запосленима, мотивисати особље да реализују жељене циљеве, повезати награде и подстицаје с остваривањем циљева рада; креирати организациону климу и културу која ће довести до успешне имплементације стратегије; обезбедити лидере које ће елиминисати препреке у имплементацији стратегије (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Претходно речено, наводи на закључак да имплементација стратегије брендирања послодавца захтева укључивање свих запослених на свим организационим нивоима у компанији.

У 70% случајева главни проблем предузећа није лоше дефинисана стратегија, већ лоша имплементација стратегије, па је имплементација стратегије једнако важна као и формулисање стратегије (Ђурићин, Јаношевић и Калићанин, 2011). Поједини аутори (Thompson, Strickland и Gamble, 2008) сматрају да је имплементација стратегије најтежи и временски најзахтевнији део процеса управљања стратегијом. Превођење стратегијских планова у акције и резултате, захтева знање и способност менаџера да управља организационим променама, да мотивише људе, развија и јача конкурентску способност предузећа и достиже или надмашује циљеве рада. Сваки менаџер мора знати своје надлежности односно активности како би реализовао свој део плана. У којој мери је потребно изменити и прилагодити унутрашњу структуру компаније зависи од тога колико се интерне праксе подударују са захтевима стратегије. Потпуна имплементација стратегије може трајати од неколико месеци до неколико година што зависи и од величине унутрашње промене (Thompson, Strickland и Gamble, 2008).

Имплементацијом стратегије брендирања постиже се јединствена и оригинална препознатљивост производа, услуге, појединца или групе људи, концепта, пословних модела, компанија или институција, при чему се понуда компаније разликује од понуде конкуренције (Mandarić, Milićević и Sekulić, 2017). Поред наведених користи, имплементација стратегије брендирања послодавца подразумева и анализу запослених и њихово радно искуство што захтева дефинисање квалитативних мерила која би пратила имплементацију стратегије брендирања послодавца. Већина примењених мерила су краткорочна и односе се на трошкове рекламирања запошљавања (енгл.

recruitment advertising costs) и трошкове запошљавања (енгл. *job-board spend*). Метрика мора бити више стратегијска, која укључује мерила као што су квалитет ангажованих појединаца (енгл. *quality of hire*), стопа задржавања запослених (енгл. *retention rate*), ангажовање запослених (енгл. *employee engagement*) и стопа повраћаја на инвестиције у бренд послодавца, који ће обезбедити дубље увиде у ниво стварања вредности на основу имплементације стратегије брендирања послодавца. Такође, потребно је метрику довести у везу са исходима који се желе остварити применом стратегије брендирања послодавца (Minchington, 2011).

Према Chunping и Xi (2011) имплементација стратегије брендирања послодавца доноси одређене користи компанији, а то су: измена недостатака на конкурентном тржишту талената, могућност за међународни развој, развој владине политике подршке усмерене ка развоју предузећа и привлачење талената који су жељни личног и професионалног развоја. Менаџери одговорни за имплементацију стратегије брендирања послодавца морају размотрити и анализирати *кључне факторе у имплементацији стратегије брендирања послодавца*. Прво морају поседовати способност лоцирања стратегије брендирања послодавца у оквирима корпоративне стратегије и поседовати вештине да дугорочно управљају брендом послодавца (Minchington, 2011). Chunping и Xi (2011) дефинишу следеће кључне факторе у имплементацији стратегије брендирања послодавца:

1. *Пословни руководиоци*. Са све интензивнијом конкуренцијом, многи тактички менаџери препознају значај талентованих запослених за успешност предузећа, али и успостављање ефикасног система управљања људским ресурсима и оријентисаност ка људима. За остваривање постављених циљева потребно је да компаније улажу у обуку талената и помажу им да боље разумеју концепт вредности компаније и значења посла, где за узврат кандидати обећавају да ће користити свој таленат и да ће креирати веће вредности за компанију у којој су запослени. Руководиоци у предузећима су одговорни за дефинисање корпоративне стратегије, систем вредности корпорације, мисије и визије, али су руководиоци истовремено и амбасадори бренда компаније.
2. *Одељење за људске ресурсе*. Ово одељење се може посматрати као покретачка снага за идентификовање талената, пријем и регрутовање људских ресурса као и идентификацију подстицајних система људских ресурса у циљу промоције бренда послодавца.
3. *Пословни сектор*. Овај сектор је одговоран за дефинисање пословних циљева, праваца пословања и усмеравање запослених како би се понашали у складу са вредностима компаније и брендом послодавца.

Након дефинисаних и анализираних фактора, потребно је дефинисати и *корак* у имплементацији стратегије брендирања послодавца од чије ће реализације зависити и

успех читавог процеса стратегијског управљања брендом послодавца. Chunping и Xi (2011) дефинишу следећа четири корака у имплементацији стратегије брендирања послодавца:

1. *Разумети себе.* Запослени који имају задатак да изграде бренд на тржишту талентованих запослених обично нису исте особе којима је поверен задатак изградње бренда производа. То значи да запослени задужени за развој бренда послодавца морају бити потпуно упознати са значењем и значајем изграђеног имица компаније како би се план људских ресурса ускладио са пословним потребама. За изградњу убедљивог бренда послодавца потребно је да компаније стално траже савете и мишљења различитих репрезентативних запослених о менаџменту, продаји, маркетингу, али и да дефинишу неповољне факторе који ометају изградњу бренда послодавца. Посебну пажњу треба посветити запосленима на првој линији који најбоље могу оценити да ли је послодавац испунио обећања садржана у бренду послодавца. С друге стране, запослени прве линије имају кључну улогу у изградњи бренда. Без њихових сугестија о начинима на који компанија може постати бољи послодавац и њихове повратне информације о томе колико послодавац испуњава обећања, компаније могу лако поновити грешке других.
2. *Познавање запослених.* Експерти са тржишта роба кажу да су најуспешнији брендови изграђени на основама потпуног разумевања својих купаца. Ова ситуација се може применити и на концепт брендирања послодавца односно успешан бренд послодавца зависи од разумевања својих запослених. Међутим, многе компаније превиде захтеве запослених што за последицу доводи до не препознавања потреба својих запослених. Интервјуисањем или анкетирањем могу се добити информације о задовољству запослених, њиховим захтевима и нивоу вредности. Концепт јединствене вредности изграђен је на основама непроменљивих потреба. Без обзира на старост, занимање и промене друштвених норми, људско биће увек има основне, урођене потребе и мотивисаност које утичу на степен задовољства запослених као што су потребе за учењем и развојем, потребе за стицањем вештина и искуства, ефикасност у раду и слично.
3. *Дефинисање позиције бренда послодавца.* Предузећа најпре прикупљају информације о циљном тржишту и сопственим предностима и недостацима, а затим дефинишу у којој мери ће задовољити захтеве запослених и тиме утврдити ниво развијености бренда послодавца унутар предузећа. Радно искуство и остале активности и могућности које пружа послодавац чине га идеалним избором за запослене који утичу на њихову одлуку о избору послодавца.
4. *Промовисање бренда послодавца.* Процес промоције бренда послодавца је сличан промоцији брендираних производа. Свест постојећих и потенцијалних

запослених о бренду послодавца прати следећи процес: свесност-разумевање-преференције-избор-лојалност. Промовисање бренда послодавца може бити посматрано с два аспекта: прво, имиџ компаније који се користи за привлачење талената; друго, организациона култура, атмосфера и осећај који имају запослени када уђу у предузеће. Ова два аспекта се међусобно допуњују што значи да подударње имиџа компаније са изграђеним брендом послодавца зависи од атмосфере која влада унутар компаније.

Имплементација стратегије брендирања послодавца представља најосетљивију фазу процеса стратегијског менаџмента будући да реализација постављених циљева директно зависи од успешности имплементације стратегије. Поред тога, активности стратегијске анализе, и формулисања стратегије усмерене су ка имплементацији стратегије па од начина обављања ових активности зависи и начин имплементације стратегије. Користи које компаније уживају успешном имплементацијом стратегије брендирања послодавца јесу смањивање трошкова, раст ефикасности рада, бољи односи међу запосленима, бољи резултати рада запослених.

4.3. Евалуација стратегије брендирања послодавца

Евалуација стратегије брендирања послодавца подразумева да компаније изграђују бренд послодавца на својим личним карактеристикама и успостављају систем евалуације и систем повратних информација (енгл. *feedback system*) (Chunping и Xi, 2011). Вредновање напретка у реализацији стратегије представља корективно прилагођавање и најважнији корак при одлучивању хоће ли се стратегија мењати или остаје иста. Уколико менаџери уоче одступање, потребно је открити да ли узроци леже у лоше дефинисаној стратегији, лошој имплементацији или у једном или у другом и затим предузети корективне мере. Вешта имплементација стратегије резултат је организационог учења. Стратегија се обично имплементира неравномерно, у неким функцијама (подручјима) брзо, а у другим споро и проблематично. Пожељно је периодично проценити (контролисати) стратегију да би се утврдило којим деловима је потребна измена, а у којим деловима компаније се стратегија успешно имплементира (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Аутор Hastings (1996) предлаже модел за евалуацију стратегије који покушава да створи везу између процеса капиталног буџетирања и стратегијског менаџмента, тако да стратегија може бити процењена у смислу мисије компаније. Крајња инвестициона одлука вреднује се на основу мисије компаније што подразумева повезивање расположивих ресурса са капиталним пројектима.

Евалуација стратегије подразумева оцену успешности имплементације стратегије, али и анализу остварених резултата. Запослени унутар једне организације требало би да учествују у спровођењу саме стратегије и да надгледају резултате примењених

стратегија. Уколико се испостави да резултати не испуњавају задата очекивања или стратегијске циљеве, сама стратегија или процес спровођења морали би да се модификују или у потпуности измене (Coulter, 2010). Дакле, систем евалуације заснива се на мерењу ефикасности рада запослених увидом у њихове резултате рада. Обично се дизајнирају за организационе целине где се захтева да сваки линијски менаџер обави евалуацију резултата рада свог особља на годишњем и шестомесечном нивоу, па и квартално. Оперативни радници, поготово они који имају одређене способности или техничке дужности, такође су предмет евалуације. Евалуацијом резултата рада запослених мери се заправо степен интеграције појединца у компанију (Torrington, Hall и Taylor, 2004). Евалуација се дуго посматрала као нешто што се углавном обавља у пословима који се односе на менаџмент и људе на позицијама супервизора, а данас овај процес укључује све више административних послова.

Према Chunping и Xi (2011) евалуација стратегије брендирања послодавца може бити подељена на два потпроцеса: онај који је *екстерно усмерен* на праћење привлачења талентованих кандидата и који се заснива на испитивању и анализи степена привлачности изграђеног бренда послодавца, и онај који је *интерно усмерен* на анализу одржавања добрих односа између запослених и повећавање осећаја припадности предузећу, путем задовољства послом, лојалности запослених, ниске флукуације запослених и других индикатора који одражавају имплементацију ефеката бренда послодавца. Дакле, на основу концептуалног оквира који је представио Brinkerhoff (2006), евалуација стратегије брендирања послодавца може се описати кроз две фазе. Прва фаза је усмерена на потенцијалне запослене. Ако је суштина евалуације стратегије брендирања послодавца утврдити да ли се „прави“ кандидати примају у компанију и да ли се кандидати одговарајућих квалификација постављају на одговарајуће радно место. У првој фази идентификују се они кандидати који су остварили најбоље резултате тестирања односно они који су били најуспешнији у коришћењу знања за постизање вредних резултата приликом тестирања. То такође подразумева и идентификовање оних кандидата који нису успели да примене знање на корисне начине у току тестирања. Затим се спровode интервјуи са најуспешнијим и најлошијим кандидатима. На основу разговора са најбољим кандидатима дефинишу се фактори система обуке, као што су дужина трајања тренинга, могућности коришћења обуке, активности подршке од стране менаџера, који су им помогли да постигну успех. Из разговора са неуспешним кандидатима такође се дефинишу фактори који су довели до неуспеха и лоших резултата. Ово менаџерима помаже да утврде шта је то на чему треба инсистирати, а на чему не, шта је вредно урадити, а шта не и што је најважније, шта се може учинити како би се постигли бољи резултати употребом будућих напора (Brinkerhoff, 2006). Друга фаза евалуације стратегије брендирања послодавца односи се на квалитативну или квантитативну евалуацију спроведене стратегије на тренутно запосленима. Квалитативна евалуација често подразумева писање извештаја о општем напретку у раду запослених, имицу компаније који је стекла на тржишту рада и

позиционирању у односу на конкурентске компаније. Приликом квалитативне евалуације може доћи до проблема јер се њиме поједине важне области могу оставити као непроцењене (Torrington, Hall и Taylor, 2004). Квантитативна евалуација рада запослених односи се на бројчано изражавање успешности имплементације стратегије брендирања послодавца а може се мерити одређеним показатељима који се пореде са датим стандарном или претходним периодом (број пријављених кандидата на отворену радну позицију, квалификациона структура пријављених кандидата, број и структура запослених, резултати рада у јединици времена запослених и слично).

Резултати евалуације се користе како би се указало кључним стејкхолдерима компаније шта треба предузети да би улагање у брендирање послодавца допринело расту стопе повраћаја на инвестиције у људске ресурсе. Брендирање послодавца доноси користи за сваки динар уложен у људске ресурсе. Ако евалуација стратегије покаже да нема одступања од дефинисаних стандарда разлоге треба тражити у чињеници да сви запослени укључени у стратегију брендирања послодавца раде „праву ствар“. Међутим, савремени услови пословања захтевају да се стратегија брендирања послодавца посматра кроз обуку и учење запослених, што резултира стицањем знања запослених. У том смислу, долази до промене фокуса са евалуације обуке на то колико ефикасно компанија користи обуку за запослене – колико добро компанија користи систем тренинга и ресурсе и како они доводе до задовољавајућих пословних резултата (Brinkerhoff, 2006). Ово заправо указује на директан утицај запослених на резултате пословања од чега зависи и дефинисање и имплементација стратегије брендирања послодавца.

5. Утицај стратегије брендирања послодавца на резултате пословања предузећа

Израђен бренд представља део нематеријалне имовине компаније па управљање брендом треба посматрати као део корпоративног система управљања. Напори менаџера који управљају брендом могли би се сагледати и проценити мерењем снаге бренда и вредности бренда па се и стратегија брендирања прилагођава томе. Имајући у виду садржајност нематеријалне имовине, бренд треба посебно анализирати као значајан фактор конкурентности који утиче на преференцију производа/услуге од стране купаца, а тиме и на ниво продаје компаније (Costa и Evangelista, 2008). Davis (1995) истиче да менаџмент компаније, у процесу управљања, бренд треба посматрати као имовину чија се вредност увећава перманентно. Мерење снаге бренда и вредности бренда обезбеђује информације које могу објаснити како се управља брендом (Wood, 2000). Ако преведемо у контекст запошљавања, брендирање послодавца утиче на преференције и избор кандидата са тржишта радне снаге, а кандидати утичу на резултате пословања. Minchington (2011) наводи да на глобалном тржишту радне снаге конкурентност константно расте и, у прилог томе, наводи следеће податке. Број радних

места повећао се за 250% од 2006. године до 2011. Овај број ће наставити да расте широм света у складу са економским растом. Такође, истраживања показују да велики број компанија брендирање послодавца посматра кроз праксе запошљавања будући да мање од 20% компанија широм света има јасну стратегију брендирања послодавца. Како је и очекивано, развијена тржишта предњаче у примени ових стратегија: САД (19,7%), затим Азија (19,4 %), Европа/Велика Британија (18,4%), Аустралија (15%), Турска (12,3%) и Русија (7,6%).

Задовољавајуће корпоративне перформансе представљају кључни предуслов за изградњу јаког бренда послодавца (Ambler и Barrow, 1996). Ово упућује на закључак да су бренд послодавца и пословне перформансе компаније у узрочно-последичној вези. Високи резултати пословања предуслов су за улагање у изградњу бренда послодавца, док изграђен бренд послодавца утиче на постизање задовољавајућих пословних резултата. Издвајање компаније на тржишту радне снаге захтева поседовање одређених карактеристика компаније: препознатљивост, релевантност и резонантност и диференцирање од директних конкурената (Moroko и Uncles, 2008). Ambler и Barrow (1996) сматрају да су запослени и корпоративне перформансе под утицајем свести запослених, позитивног става према бренду, лојалности и поверења према бренду од стране запослених. Сходно томе, примена принципа маркетинга у процесу управљања људским ресурсима може да унапреди унутрашње односе међу запосленима, а тиме и пословне перформансе компаније.

Мали број аутора анализирао је утицај бренда послодавца на пословне резултате предузећа. Значај бренда послодавца за пословање компанија индиректно се може објаснити путем анализе имовине садржане у људима у компанији. Поједине студије (Alrkan и сар. 2010; Roca-Puig, Beltrán-Martín и Cípres, 2011; Chen и Chang, 2013; Славковић, 2013; Felício, Couto и Caiado, 2014) анализирале су и доказале утицај имовине садржане у људима на резултате пословања компанија. Имовину садржану у људима у хотелским компанијама анализирали су Ferrary (2015); Nwosu и Ward (2016); Ward (2016); Cecchi и Nwosu (2016); Willie и сар. (2017); Nieves и Quintana, (2018); Slavković и Ognjanović (2017). Резултати доказују да имовина садржана у људима значајно доприноси економском расту земље (Neeliah и Seetanah, 2016); утиче на друштвени капитал (Felício, Couto и Caiado, 2014); утиче на конкурентност хотела (Slavković и Ognjanović, 2017); доприноси развоју предузетничких подухвата, при чему димензије имовине садржане у људима (искуство и претходно запослење) постају кључне за финансирање ових пројеката (Madsen, Neergaard и Ulhøi, 2003). Demartini и Paoloni (2011) наглашавају значај метода мерења имовине садржане у људима као кључни фактор доброг управљања у услужним компанијама. Gamerschlag (2013) закључује да су информације о имовини садржаној у људима и информације о квалификацијама и компетенцијама запослених, позитивно повезане са вредношћу компаније.

О значају брэнда и управљања брэндом за унапређење пословних резултата говоре аутори Veljković и Đorđević (2010); Dunes и Pras (2017); Kim, Kim и An (2003); Narteh (2018). Аутори Cheung, Kong и Song (2014) сматрају да брэнд перформансе хотела утичу позитивно на понашање запослених. Coleman, Chernatony и Christodoulides (2015) наглашавају да су пословне перформансе, између осталог, под утицајем брэнд перформанси. Резултати студије Dunes и Pras (2017) показују да брэнд перформансе имају посредничку улогу на везу између система управљања брэндом и финансијских перформанси посматраних предузећа. Kim, Kim и An (2003) закључују да лојалност брэнду, имиџ брэнда и свесност о брэнду утичу на финансијске перформансе посматраних хотела. Narteh (2018) доказује везу између брэнд имовине и финансијских перформанси посматраних банака. Финансијске перформансе су кључне за све брэндове, будући да компаније желе да увећају вредност брэнда уз помоћ којих остварују дугорочну одрживост и доминацију на тржишту банкарских услуга. Forgas (2003) закључује да разумевање везе између вредности брэнд имовине и управљања активностима може бити кључ успеха брэндираних хотела.

Успех у реализацији корпоративне стратегије прати се на основу пословних перформанси. Брэнд послодавца представља користан концепт који утиче на формирање задовољавајуће структуре радне снаге која има знања и способности да оствари планиране резултате пословања. Поред брэнда послодавца, значајан део невидљиве нематеријалне имовине чини и интелектуална имовина која представља подржавајући фактор имплементације стратегије брэндирања послодавца и најважнији фактор у остваривању жељених резултата пословања.

6. Проблематика мерење вредности брэнда послодавца у функцији праћења успешности стратегије брэндирања послодавца

Вредност брэнда послодавца зависи од значаја које послодавац има за купце, у овом случају запослене, на основу користи које конкретна компанија пружа запосленима и колико се ове користи разликују од других компанија (Ambler и Barrow, 1996). У литератури брэндирања, креирање вредности брэнда на конкурентном тржишту зависи од способности брэнда да препозна, разуме и ефикасно испуни очекиване захтеве (Gupta, S., Foroudib, P., Yen, D., 2018). Veljković и Đorđević (2010) сматрају да успешно управљање брэндом подразумева фокус на креирање вредности потрошачима док власници капитала стичу користи које су резултат креиране и испоручене вредности континуирано у дужем временском периоду. Концепт вредности брэнда полази од тога да брэнд чини личност брэнда по којој се производ/услуга разликује од других и који доноси одређене (оципљиве) користи (Christopher, 1996). Mandarić, (2016) наводи да се концепт вредности брэнда ослања на традиционалне принципе брэнд менаџмента уз примену квантитативних метода у мерењу доприноса брэнда. Popović, Krstić и Milovanović (2015) и Krstić, B., Đukić, S., Popović, A. (2014)

постављају два концепта у области вредновања брэнда и то *вредност брэнда за потрошаче* и *финансијска вредност брэнда*. Посматрано из перспективе потрошача, вредност брэнда представља укупну корист коју потрошач остварује употребом брэнда, укључујући и финансијске и симболичне користи. Вредност брэнда из финансијске перспективе представља део укупне вредности предузећа изражен у финансијским показатељима.

Krstić и Sekulić (2013) истичу да успешна примена концепта управљања вредношћу подразумева да менаџмент компаније прихвати одређене ставове у стварању и повећавању вредности. На основу рада поменутих аутора, успешна примена концепта управљања вредношћу брэнда послодавца подразумева уважавање следећих смерница:

1. Вредност брэнда послодавца детерминисана је вредношћу новчаног тока компаније;
2. Избор стратегије брендирања послодавца треба вршити на основу критеријума максимизирања вредности за власнике и запослене;
3. Анализу резултата имплементације стратегије брендирања послодавца заснивати на додатој вредности односно повећавању вредности предузећа.

Детерминисање вредности брэнда послодавца може се утврдити уз помоћ квалитативних и квантитативних мерила. С обзиром да се ради о нематеријалној, неопипљивој имовини, најједноставнији начин за процену вредности брэнда послодавца односи се на употребу квалитативних мерила. Најпознатија скала за мерење брэнда послодавца је петостепена скала за мерење атрактивности послодавца, развијена од стране Berthon, Ewing и Nah (2005). Збир вредности димензија чини вредност брэнда послодавца. Mandarić (2016) истиче различита квалитативна (и квантитативна) мерила за оцену карактеристика брэнда, који се могу приписати и брэнду послодавца: доминација на тржишту, стабилност послодавца, степен интернационализације пословања, историја послодавца и тржишно учешће. Још једна од квалитативних мера брэнда послодавца јесу особине личности брэнда послодавца које се пореде са личношћу запослених. Листа придева која се користи за описивање људи може се применити за описивање личности брэндова (Davies, 2008). У зависности од степена „поклапања“ личности запосленог са личношћу послодавца зависи и вредност брэнда послодавца. Knox и Freeman (2006) истичу да кандидати са тржишта рада вредност брэнда послодавца могу проценити на основу материјала за запошљавање. Dabirian, Kietzmann и Diba (2017) дефинишу седам вредносних претпоставки брендирања послодавца (енгл. *Employer branding value propositions*) на основу којих тренутно запослени, бивши и потенцијални запослени процењују послодавца. Ови вредносни предлози су представљени на Слици 19 и обухватају: друштвене елементе рада, занимљиви и изазовни радни задаци, степен до ког вештине

могу бити примењене на промишљен начин, могућности за професионалан развој, економска питања везана за зараду, улога руководства и баланс између живота и посла (Слика 19). Испуњеност ових претпоставки објашњава зашто запослени желе да раде за послодавца, а не за конкуренте.

Слика 19: Седам вредносних претпоставки

Седам вредносних претпоставки брендирања послодавца						
Друштвена вредност	Интересна вредност	Апликативна вредност	Развојна вредност	Економска вредност	Вредност управљања	Баланс између живота и посла
Да ли је предузеће забавно место са талентованим људима и организационом културом?	Да ли је ово место интересно за рад са изазовним али достижним циљевима?	Да ли је посао смислен и да ли захтева примену знања и вештина?	Да ли запослени имају могућност за раст и професионално напредовање?	Да ли су запослени награђени адекватно уложеном раду?	Да ли су менаџери добри, поштени лидери који инспиришу, поверљиви, штите и поштују запослене?	Да ли су радни уговори флексибилни и омогућавају постизање успеха?

Извор: Dabirian, A., Kietzmann, J. и Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, стр. 197-205. стр. 200.

Будући да је бренд послодавца нематеријална, неопипљива имовина, његову вредност је тешко квантитативно исказати. Поред квалитативних показатеља, поједини аутори су покушали ову вредност да исказу и бројчано. Немонетарни модели развијени за мерење бренда послодавца су: Врумов модел атрактивности и Minchington-ов модел. *Врумов модел атрактивности (1964)* (енгл. *Vroom's Attractiveness Model*) често се користи у литератури менаџмента људских ресурса. Аутори Кнох и Freeman (2006) су га прилагодили у циљу мерења бренда послодавца у процесу запошљавања и исказали следећом једначином:

$$E.B.I. = \sum_{i=1}^n V_i * I_i$$

E.B.I. – атрактивност бренда послодавца (енгл. *Employer Brand Image*)

n – број елементарних јединица у узорку

V – варијанса атрибута (енгл. *Valence of attribute*)

I – инструменталност атрибута (енгл. *Instrumentality for attribute*)

i – елементарна јединица у узорку

Сваком атрибуту бренда послодавца додаје се валентни рејтинг односно очекивано задовољство исхода (Vroom, 1964:15), као и оцењивање инструменталности атрибута који указује на степен како појединац доживљава послодавца као средство за постизање личних потреба и резултата. Сума валентних рејтинга даје слику укупне атрактивности бренда послодавца међу потенцијалним кандидатима. Преференције

кандидата према компанији одређене су на основу атрактивности бренда послодавца, засноване на овим атрибутима (Кнох и Freeman, 2006).

Minchington развија модел за мерење бренд активе. Прво је утврдио тежину за свако средство бренд имовине и предложио формулу за израчунавање укупне снаге бренда послодавца на следећи начин (Kucherov и Samokish, 2016):

$$E_{EB} = 0,25x + 0,25n + 0,25y + 0,25m$$

E_{EB} – снага имовине бренда послодавца;

x – свесност бренда послодавца;

n – перципирано искуство запошљавања;

y – асоцијација на бренд послодавца;

m – лојалност бренду послодавцу.

У зависности од вредности имовине бренда послодавца у конкретној компанији, вредност индекса снаге имовине бренда послодавца креће се у интервалу од 0 до 1 (Kucherov и Samokish, 2016).

Постоји више метода за мерење вредности бренд имовине који се могу применити и за мерење вредности бренда послодавца. Једну од најпознатијих финансијских метода користила је консултантска кућа *Interbrand*. Vamert и Wehrli (2005) узакују на метод мерења бренд имовине који је повезан са купцем (енгл. *consumer-related method of measuring brand equity*) и подељен је у две групе: *димензија перцепције* (енгл. *perceptual dimension*) – перцепција запослених обухвата свесност бренда, асоцијације на бренд и перципирани квалитет и *димензија понашања* (енгл. *behavioural dimension*) – која обухвата понашање запослених у смислу лојалности бренду. Аутор Mackay (2001) сматра да се многа од постојећих мерила бренд имовине заснованих на купцима могу користити и у сектору услуга. Исти аутор користи тржишно учешће као показатељ вредности бренд имовине и свој рад заснива на комбинацији перцепције купаца и понашања тржишта. Ако се бренд котира боље у односу на остале брендове, већа је вероватноћа да ће се тај бренд купити што доводи до раста тржишног учешћа и профитабилности компаније. Употреба тржишног учешћа, као мере вредности бренд имовине, управо и полази од тога да је тржишно учешће повезано са профитабилношћу компаније.

Будући да је функција управљања људским ресурсима одговорна за управљање брендом послодавца, потребно је указати на то колико људски ресурси доприносе имплементацији стратегије брендирања послодавца и како се овај допринос може мерити. Бенчмаркинг и интерна истраживања су најчешће коришћени начини за мерење активности људских ресурса као што су запошљавање, обука и развој, награде

и управљање перформансама (Ambler и Barrow, 1996). Moroko и Uncles (2008) дефинишу неколико мерила људских ресурса која се пореде са просечним индикаторима у привредној грани и која би могла да потврде или не успешност брендирања послодавца. Поменути аутори су поделили ова мерила у две групе: *екстерно фокусиране мере* (енгл. *Externally focused measures*) (процент прихваћених понуда за посао у односу на број подносилаца пријаве по конкурс) и *интерно фокусиране мере* (енгл. *Internally focused measures*) (просечна дужина трајања запослења, просечна флукуација запослених и степен ангажовања особља). Компаније са изграђеним брендом послодавца имају већи проценат прихваћених понуда за посао, већи број пријављених кандидата по отвореној радној позицији, нижи степен флукуације запослених и дуже задржавање особља ангажованог у компанији (Moroko и Uncles, 2008; Kucherov и Zavyalova, 2012).

Мерењем вредности бренда послодавца менаџмент компаније стиче увид у његово стање и развијеност у структури нематеријалне имовине, што чини једну од кључних елемената управљања овом имовином. Утврђивање вредности бренда послодавца врши се на основу одговарајућих квалитативних или квантитативних мерила, или комбинацијом истих. Такође, мерење вредности бренда послодавца доприноси праћењу његовог развоја из године у годину чији резултати сугеришу менаџменту у ком правцу ову имовину треба да развија и какав је њен значај за компанију и запослене.

III ДЕО
СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНОМ ИМОВИНОМ
ХОТЕЛСКИХ ПРЕДУЗЕЋА

1. Значај интелектуалне имовине за компаније

У економији заснованој на знању компаније своје пословање обављају на отвореном глобалном тржишту роба и услуга, где диференцираност постаје кључни фактор успеха компанија. Ово захтева континуиране иновације и високи квалитет производа/услуга, као одговор на промене у пословном окружењу компанија, као и развој пословних активности које ће утицати на изградњу атрактивности компаније међу купцима, али и запосленима (бренд послодавца). Зато се може рећи да знање и иновације представљају доминантан ресурс у савременој економији знања, далеко важнији од земљишта, рада и капитала, па ефикасно управљање нематеријалном имовином постаје кључ успеха компаније (Tseng и Goo, 2005). Многи менаџери сматрају да ће успешне компаније бити оне које најбоље раде на примени онога шта запослени знају, што наводи на закључак, да у ери знања, компаније морају неговати „раднике знања“, којима је потребна одговарајућа инфраструктура како би искористили своје потенцијале (Roos и Roos, 1997) и претворили их у вредност. Као последица овакве ситуације постоји тенденција да се све више запослених користи у припреми оперативних активности (истраживање и развој, изградња брэнда, изградња односа са купцима, инфраструктура информационих технологија) уместо у извршним активностима (производња, продаја, набавка) (Lev и Daum, 2004).

Интелектуална имовина има значајне импликације по данашње компаније, њихове менаџере и инвеститоре. Ова имовина захтева адекватну подршку система и процеса да креирају вредност за купце и диференцираност компаније на тржишту (Lev и Daum, 2004). Истраживачи наглашавају значај интелектуалне имовине као кључног организационог ресурса за креирање и одржавање конкурентске предности (Stewart, 1997); као ресурс који ствара богатство и вредност (Kennedy, 1998; Bontis и сар., 1999; Lev и Daum, 2004); ресурс који креира потенцијал будућег зарађивања и његове способности иновирања, који има значајан утицај на пословне перформансе и успех компанија (Steenkamp и Kashyap, 2010). Интелектуална имовина доприноси расту профита, бољем стратегијском позиционирању компаније (удео на тржишту и препознатљивост имена) и стварању лојалних купаца (Harrison и Sullivan, 2000; Kim и сар., 2012). Покретач је раста и стабилности компаније док знање, као део интелектуалне имовине, значајну улогу у стварању економске моћи (Steenkamp и Kashyap, 2010). Остале користи које пружа интелектуална имовина, могу се свести на ниво предузећа, и односе се на привлачење и задржавање купаца, раст мотивисаности запослених и усвајање стратегије компаније и њених циљева, запошљавање и задржавање запослених као и јачање конкурентности компаније која настаје јаснијом идентификацијом покретача вредности (OECD, 2008:25); ефикасну алокацију ресурса; боље управљање пројектима (Steenkamp и Kashyap, 2010); смањивање трошкова и унапређење продуктивности (Kim и сар., 2012). Walsh, Enz и Canina (2008) истичу да је инвестирање у интелектуалну имовину од кључног значаја не само за корпоративну

стратегију већ и за спровођење пословних стратегија. Ове користи које употреба интелектуалне имовине обезбеђује компанији повезане су са предусловима који су неопходни за изградњу брэнда послодавца. Брэнд послодавца привлачи таленте у компанију који стварају користи употребом интелектуалне имовине.

Значајан удео у укупној активи предузећа чини и вредност интелектуалне имовине што наводи на истицање питања рачуноводственог третмана ове имовине. Традиционална рачуноводствена мерила нису довољно адекватна за одређивање реалне корпоративне вредности у економији заснованој на знању (Tseng и Goo, 2005). Међутим, управо зато што је већи део имовине компанија заснованих на знању невидљив, скривен и не приказује се у билансу стања (Roos и Roos, 1997), прецизно и тачно обрачунавање ових вредности постаје компликовано (Tseng и Goo, 2005). Ово наводи на закључак да је ризик повезан са управљањем, развојем и комерцијализацијом интелектуалне имовине већи у односу на материјалну имовину (Sallebrant и сар., 2007). Фактори који одређују вредност интелектуалне имовине су трошкови истраживања и развоја, трошкови рекламирања, патенти, брэнд, задовољство купаца и људски ресурси (Wang и Chang, 2005). Традиционални приступ подразумева да улагање у информационе технологије, брэнд, обуку, није исплативо и посматра се као трошак пословања (Bontis и сар., 1999). У том смислу, традиционални финансијски извештаји и перформансе нису најбољи показатељи вредности интелектуалне имовине јер улагање у изградњу овог капитала третирају као трошак, а не као инвестицију.

Улога нематеријалне имовине као креатора вредности (Lev и Daum, 2004) је прихваћена међу економистима, менаџерима и инвеститорима, па се може рећи да тржишна вредност компаније у великом проценту зависи од поседовања и управљања интелектуалном имовином. Улагањем у развој интелектуалне имовине компанија ствара вредност за власнике и купце, креира конкурентску предност, смањује трошкове пословања, брже се прилагођава променама, запослени су задовољнији и мотивисани за рад а купци постају лојални. Употреба ове компоненте невидљиве нематеријалне имовине у комбинацији са брэндом послодавца обезбеђује конкурентност компанији на тржишту. Имајући у виду ове предности које развој интелектуалне имовине доноси, неопходно је детаљније размотрити начин на који се овим капиталом управља и утврђује његова вредност.

2. Методе мерења интелектуалне имовине

Управљање и праћење резултата управљања различитим категоријама имовине захтева утврђивање њихове вредности које се могу исказати различитим квалитативним и квантитативним показатељима. Магг, Schiuma и Neely (2004) сматрају да „компанија расте зато што има своје скривене вредности“ чиме наглашавају потребу за обрачуном ове вредност, као неопходног услова за наставак раста компаније. Берзе

указују на то да је интелектуална имовина далеко важнија имовина у односу на финансијску и материјалну имовину (Roos и Roos, 1997), што наводи на потребу за разумевањем начина мерења, управљања и развијања интелектуалне имовине (Tseng и Goo, 2005). Методе процене вредности нематеријалне имовине и интелектуалне имовине, које су повезане са знањем компаније, обезбеђују информације које утичу на профит компанија, али и олакшавају управљање овом врстом имовине (Osinski и сар., 2017). Мерење интелектуалне имовине захтева фокус на изградњу ефикасног модела мерења вредности где се монетарни и немонетарни показатељи комбинују међусобно, указују на успешност обављања активности компаније и обезбеђују тачне информације за управљање знањем и интелектуалном имовином (Chen и сар., 2004). Осим тога, неопходно је разумети и како интелектуална имовина утиче на стварање корпоративне вредности (Tseng и Goo, 2005). При процени корпоративне вредности морају се узети у разматрање различите категорије имовине као што је бренд имовина, запослени који поседују знање, организациона култура, односи са стејкхолдерима, приступ тржишту, конкурентска позиција (Mag и сар., 2003) односно компоненте интелектуалне имовине.

Мерење интелектуалне имовине и вредности компаније, захтева, пре свега, дефинисање метода на основу којих ће се утврдити њихова вредност. Јасно је да се многе технике, које се могу наћи у литератури интелектуалне имовине, односе на мерење доприноса или вредности интелектуалне имовине и укључују мерења вишедимензионалних компоненти (M'Pherson и Pike, 2001). Мерење и анализа перформанси интелектуалних ресурса чине основу за ревидирање стратегије развоја интелектуалних ресурса као и за усклађивање ове стратегије са корпоративном стратегијом компаније (Krstić, 2009). Tseng и Goo (2005) наводе да истраживања показују да је мерење интелектуалне имовине помогло финансијским компанијама да смање административне трошкове за 75% и повећају продуктивност за 400% за шест година. Такође, исти аутори процењују да су активности управљања интелектуалном имовином у компанији Toshiba повећале продуктивност рада на годишњем нивоу за 20%.

Vukadinović и Krstić (2013) наводе да је мерење интелектуалне имовине могуће остварити помоћу агрегатног мерила и сета парцијалних мерила за сваку категорију интелектуалне имовине (имовине садржане у људима, структурне имовине и релационе имовине). Применом агрегатног мерила, интелектуална имовина се посматра као разлика између тржишне и књиговодствене вредности компаније. Дефинисање интелектуалне имовине на овај начин је погрешно јер се ова разлика може приписати другим факторима - флукуација цена акција, помоћу које се обрачунава тржишна вредност компаније, може да настане из разлога који немају везе са интелектуалном имовином. Постоји већи број узрочних фактора, поред интелектуалне имовине, који утичу на цену акција, а тиме и тржишну вредност компаније, као што је потцењивање материјалне и финансијске имовине, потцењивање обавеза према

акционарима, правни догађаји и слично (Kristandl и Bontis, 2007). Парцијална мерила за сваку категорију интелектуалне имовине могу бити монетарна и немонетарна. Монтерним мерилима исказује се вредност интелектуалне имовине коју компанија поседује или неких њених компоненти. Немонетарна мерила могу бити квалитативна мерила⁹, чије се перформансе исказују описно, и квантитативна мерила¹⁰ добијена на основу прорачуна уз помоћ одговарајуће методологије (Vukadinović и Krstić, 2013).

Према Sveiby (2001), приступи мерењу интелектуалне имовине могу се сврстати у четири методе: директне методе мерења интелектуалне имовине (енгл. *direct intellectual capital methods*), методе тржишне капитализације (енгл. *market capitalisation methods*), методе приноса на активу (енгл. *return on assets methods*) и Scorecard методе (енгл. *scorecard methods*).

Директне методе процењују вредност интелектуалне имовине идентификовањем његових компоненти и одређивањем њихове вредности (Sveiby, 2001). Овде је значајно познавање природе компоненти интелектуалне имовине како би се на адекватан начин исте идентификовале и процениле (Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Након тога, свакој компоненти даје се одговарајући монетарни износ чиме се добија збирни износ вредности компоненти који изражава величину интелектуалне имовине конкретног предузећа (Ценопољац, 2013; Roos, Pike и Fernstrom, 2005). Директне методе за мерење вредности интелектуалне имовине уважавају концепт „временске вредности новца“ односно вредност интелектуалног капитала обрачунавају на основу садашње и будуће вредности приноса, генерисаног употребом интелектуалне имовине (Огњановић, 2016/Б).

Методе тржишне капитализације засноване су на рачуноводственим правилима и нису дизајниране и прилагођене мерењу интелектуалне имовине (Zigan и Zeglat, 2010) па су зато у литератури интелектуалне имовине ове методе биле оспорене. Тржишна капитализација представља производ цене акција и броја акција компаније. Према овим методама, израчунавање вредности интелектуалне имовине заснива се на употреби тржишне вредности и књиговодствене вредности имовине (Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Ови модели се примењују код предузећа чијим се акцијама тргује на берзи па су зато корисни за поређење предузећа у оквиру исте привредне гране. Применом метода тржишне капитализације вредност интелектуалне имовине обрачунава се уз помоћ вредности билансних позиција финансијских извештаја где се одређене вредности билансних позиција пореде са тржишном вредношћу предузећа. Предност метода тржишне капитализације јесте њихова једноставна примена али је њихова употреба ограничена само на предузећа које своје акције листирају на берзи (Огњановић, Ј. 2016/Б).

⁹ На пример: имиџ може бити јак, добар или лош; организациона култура може бити јака или слаба.

¹⁰ Индекс задовољства потрошача, стопа задржавања потрошача, индекс сатисфакције запослених

Применом *метода приноса на активу* оцењује се ефикасност менаџмента при коришћењу укупне имовине компаније, материјалне и нематеријалне (Clarke и сар. 2011). Применом ових метода, вредност интелектуалне имовине израчунава се на следећи начин. Просечна зарада пре опорезивања дели се са просечном вредношћу материјалне имовине. Добијена вредност стопе приноса на имовину упоређује се са просеком у привредној грани. Разлика се множи са просечном вредношћу материјалне имовине да би се израчунала просечна годишња зарада од нематеријалне имовине. Дељењем просечне зараде са просечним трошковима капитала, процењује се вредност нематеријалне имовине (Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005). Методе приноса на активу посматрају интелектуалну имовину с аспекта приноса који они доносе предузећу. За разлику од метода тржишне капитализације, ниједна од метода приноса на активу не доводи у везу обрачун вредности интелектуалне имовине са тржишном вредношћу компаније. Такође, методе приноса на активу не укључују вредност будућих приноса које генерише интелектуална имовина при обрачуну његове вредности, за разлику од директних метода интелектуалне имовине (Огњановић, 2016/Б).

Scorecard методе обухватају финансијске и нефинансијске показатеље који се комбинују да би се постигла што већа поузданост информација о вредности интелектуалне имовине (Chen сар. 2004). Имају доста сличности са директним методама интелектуалне имовине, с тим што не постоји финансијско вредновање појединих категорија, већ сет различитих индикатора по категоријама интелектуалне имовине (Krstić и Rađenović, 2018). Предност Scorecard метода огледа се у томе што при процени вредности интелектуалне имовине укључује и финансијска и нефинансијска мерила и тиме ствара ширу слику свих организационих фактора који утичу на вредност интелектуалне имовине. Кључни недостатак примене ових метода огледа се у томе што не приказују новчану вредност интелектуалне имовине и користи велики број различитих показатеља што отежава одлучивање, поређење и дефинисање будућих праваца развоја интелектуалне имовине (Огњановић, 2016/Б).

Директне методе и методе тржишне капитализације спадају у монетарне (финансијске) показатеље, а методе приноса на активу и scorecard методе представљају комбинацију немонетарних (нефинансијских) и монетарних показатеља. У свом раду Sveiby (2001) наводи предности за сваки од метода мерења интелектуалне имовине. Предности директних метода и scorecard метода су те што могу креирати ширу слику организационог здравља, што значи да их је лако применити на било ком нивоу предузећа. Извештавање је брже и тачније у односу на финансијска мерила. Самим тим су корисне за непрофитна предузећа, интерна одељења и јавне институције. Методе тржишне капитализације и методе приноса на активу корисне су у ситуацији мерцера и аквизиција, као и у случају тржишног вредновања акција. Scorecard методе и директне

методе могу се применити у хотелској индустрији јер дају увид у поједине нематеријалне ресурсе (Zigan и Zeglat, 2010:604).

Нису све методе једнако коришћене у компанијама и поступцима спровођења научних истраживања. Метод који се једноставно може применити у пракси при анализи интелектуалне имовине, на основу позиција из финансијских извештаја предузећа, и који се до сада често користио у емпиријским истраживањима, јесте коефицијент додате вредности интелектуалног капитала (енгл. *Value Added Intellectual Coefficient VAIC*), развијен од стране Анте Пулића (2000, 2004), и спада у методе приноса на активу. Модел је јединствен по томе што користи податке из традиционалних финансијских извештаја како би се анализирала ефикасност креирања вредности употребом опипљиве и неопипљиве имовине (Laing, Dunn и Hughes-Lucas, 2010). Суштина модела је да се вредност предузећа креира на основу ангазоване физичке и интелектуалне имовине. Дакле, VAIC мери укупну суму креиране вредности употребом физичке имовине и две компоненте интелектуалне имовине (имовине садржане у људима и структурне имовине) односно овај индекс садржи суму три рација: ефикасност ангазованог (физичког) капитала, ефикасност људског капитала и ефикасност структурног капитала (Firer и Williams, 2003). Овај модел у својим анализама користе аутори Firer и Williams (2003); Chen, Cheng и Hwang (2005); Kamath (2007); Laing, Dunn и Hughes-Lucas (2010); Bontis, Janošević и Dženopoljac (2015); Alhassan и Asare (2016); Singh и сар., (2016); Tran и Vo (2018). Аутори Krstić и Bonić (2016) истичу значај методолошког оквира ефикасности интелектуалног капитала (енгл. *Efficiency of Intellectual Capital, EIC*) као практично решење за мерење ефикасности укупне интелектуалне имовине компаније као и ефикасност свих њених компоненти. Овај оквир се заснива на финансијској и тржишној процени интелектуалног капитала. EIC се израчунава као однос између додате вредности интелектуалног капитала и вредности укупног интелектуалног капитала. Додата вредност интелектуалног капитала (енгл. *Intellectual Capital Value Added, ICVA*) обрачунава се као збир добити пре камата и пореза, депресијације материјалних улагања и амортизације нематеријалних улагања са идентификованим корисним веком, смањивање вредности нематеријалних улагања са неодређеним корисним веком и бруто зараде менаџера и запослених и друга улагања у развој људских ресурса. Вредност укупног интелектуалног капитала (енгл. *Intellectual Capital, IC*) према EIC методи, добија се као збир видљивог и невидљивог интелектуалног капитала у билансу стања односно као збир вредности нематеријалних улагања и goodwill-a, вредности људског капитала и вредности структурног и релационог капитала (Krstić и Rađenović, 2018). Поред финансијских и оперативних мерила, компаније морају пратити и одговарајућа тржишна мерила као што је тржишни удео, Тобинов q рацио или M/V рацио, који спадају у методе тржишне капитализације. Ови модели су једноставни за обрачунавање вредности интелектуалне имовине па се зато често користе у пракси, нарочито M/V рацио који представља однос између тржишне и књиговодствене

вредности предузећа. Бројни аутори придају значај и scorecard методама. Chen, Zhu и Yuan Xie (2004) наглашавају значај Скандија модела (енгл. *Skandia*) који обухвата одговарајуће фокусе (приступе) који се комбинују како би се проценила тржишна вредност компаније. Путем овог модела наглашава се значај релационе имовине у процесу креирања вредности.

3. Интелектуална имовина у хотелској индустрији

У савременим условима пословања, нове могућности и шансе у хотелској индустрији произилазе из имовине засноване на знању (Nemes Rudež и Mihalič, 2007) односно из компоненти нематеријалне имовине. Знање чини главну покретачку снагу у економији знања. Већи део вредности услуге у хотелској индустрији, за коју су купци спремни да плате премијску цену, потиче из употребе нематеријалне имовине. Зато аутори Engstrom, Westnes и Westnes (2003) и Kim и сар. (2012) интелектуалну имовину посматрају као кључни ресурс и покретач организационих перформанси и креирања вредности у хотелској индустрији. Kim, Jung-Eun Yoo и Lee (2011) тврде да запослени и односи са купцима повећавају вредност у услужним компанијама као и улагање у технолошке процесе и унапређење система. У том смислу, за хотелске компаније посебан изазов представља препознавање значаја управљања интелектуалном имовином као значајан фактор обезбеђивања конкурентности (Davey и сар., 2017) и стварања вредности.

Управљање интелектуалном имовином у хотелским предузећима утиче и на стварање вредности и конкурентске предности. Инвестирање у људе, знање, информационе системе и иновације, бренд, односе са гостима односно компоненте интелектуалне имовине, утиче на квалитет хотелских услуга и њихов доживљај од стране госта, па се интелектуална имовина препознаје као кључни предуслов и фактор стварања задовољних гостију. Истраживања у области хотелске индустрије потврђују да компетенције и вештине запослених као и изградња стабилних пословних односа са стејкхолдерима побољшава задовољство клијената и финансијски резултат компаније, предузетнички процес (Davey и сар., 2017) и ствара поверење у запослене.

Аутори Kim, Jung-Eun Yoo и Lee (2011) закључују да хотели користе најприкладнију инвестициону мешавину материјалних средстава и специфичних облика имовине садржане у људима како би постигли дугорочан успех. Данас, ширење хотелских ланаца води ка раздвајању материјалне имовине од нематеријалне имовине, као што су репутација, бренд или интелектуална својина. Хотели и компаније морају објединити своје материјалне и нематеријалне ресурсе како би своје услуге диференцирали у односу на конкуренте. Међутим, Casanueva, Gallego и Revilla (2015) сматрају да ако хотелска компанија жели да се прилагоди свом окружењу и ако промовише стратегију која ће их до тога довести, оствариће конкурентску предност што значи да не би

требало да се ограничи само на ресурсе које поседују у датом тренутку. Приступ ресурсима, које не поседују, компаније остварују кроз своје везе и сарадњу са другим компанијама. Дакле, успех у хотелској индустрији ослања се на знање запослених, пословне односе и информационе системе, подржане процесом услуга (Kim и сар., 2012).

Високо категорисани хотели могу надмашити конкуренцију кроз диференцирани квалитет услуга. Зато капитализација интелектуалне имовине, уз помоћ које се креирају и пружају квалитетне услуге, треба бити главни извор конкурентске предности хотела (Kim и сар., 2012). Интелектуална имовина не само да је извор конкурентске предности, већ је и значајан фактор одрживе конкурентске предности хотела (Walsh, Enz и Canina, 2008). Дакле, конкурентска предност произилази из погодности које хотелу доноси интелектуална имовина. Ове користи се односе на информације и укључују следеће (Kim и сар., 2012):

- подршку и водич управљању људским ресурсима,
- раст квантума информација као подршка при доношењу одлука,
- подршку и водич за управљање односима са корисницима услуга.

Функција управљања људским ресурсима обезбеђује подршку у креирању и пружању хотелских услуга тиме што ће оспособити запослене да своје пословне задатке обављају ефикасно. Информације у економији знања представљају значајан ресурс. Чине део интелектуалне имовине па правилно управљање информацијама утиче и на одлучивање о кључним питањима компаније. Односи са корисници услуга такође чине део интелектуалне имовине, релационе имовине, па тачне и правремене информације о корисницима услуга могу унапредити односе са њима.

Интелектуална имовина у хотелским предузећима се може посматрати путем *компоненти интелектуалне имовине*: имовине садржане у људима, структурне и релационе имовине. У хотелској индустрији, свака од наведених врста имовине су кључни за постизање високих пословних резултата (Zigan и Zeglat, 2010) и квалитет услуга, па је неопходно њихово заједничко деловање како би употреба интелектуалне имовине дале жељене ефекте. Поред тога, Nemes Rudež и Mihalič (2007) сматрају да се вредност хотелских производа може повећати путем токова информација између компоненти интелектуалне имовине. Имовина садржана у људима и структурна имовина предуслов су за постизање високог нивоа задовољства госта (Kim и сар., 2012), а тиме и пословних резултата хотела. Имовина садржана у људима и структурна имовина су примарни покретачи релационе имовине које многи хотели континуирано прате и разматрају као значајан критеријум развијене сарадње са интересним групама из екстерног окружења.

Имовина садржана у људима у хотелским предузећима несумњиво има пресудну и најзначајнију улогу (Laing, Dunn и Hughes-Lucas, 2010) чији се ефекат употребе може пратити путем степена задовољства корисника услуге (Chen, Zhu и Xie, 2004). Такође, квалитет интеракције између запослених и корисника услуге у значајној мери детерминише и дугорочне намере корисника према компанији (Šarić, Kosić и Savić, 2018). Зато Немес Rudež и Mihalic (2007) препоручују менаџерима хотела да константно раде на унапређењу имовине садржане у људима (знања запослених, задовољства и креативности запослених) како би обезбедили развој високо квалитетних хотелских производа. Као резултат тога, ефикасна употреба имовине садржане у људима игра важну директну или индиректну улогу у смањивању оперативних трошкова и обезбеђивању различитих хотелских услуга и производа како би се испунили захтеви гостију (Kim и сар., 2012).

Структурна имовина обезбеђује користи путем повезаности пословних процеса и система, што је за квалитет хотелских услуга од посебне важности. Casanueva, Gallego и Revilla (2015) сматрају да сложени пословни процеси могу значајно побољшати конкурентност хотела. Структурна имовина односи се и на употребу савремене технологије и база података у пословању хотела која обухвата примену рачунарских техника и информационих технологија. Примена информационих технологија у хотелској индустрији резултирала је смањивањем трошкова, већом продуктивношћу рада и растом прихода (Kim и сар., 2012). Информације и комуникациони системи су веома значајни за оптимални рад процеса (нпр. систем on-line резервисања), али такође и за задовољство гостију (интернет услуге) (Zigan и Zeglat, 2010).

Релациона имовина у хотелским предузећима има задатак да обезбеди задовољство и лојалност госта, што детерминише стицање и одржавање конкурентске предности у овој индустрији. Хотели без лојалних гостију морају уложити додатни напор како би промовисали продају, увећали задовољство госта и обезбедили његову лојалност. Лојални гости на најбољи начин промовишу хотел другим, потенцијалним гостима. Део релационе имовине чини и бренд имовина. Управљање брендом представља кључни задатак хотелског менаџмента како би преживели и просперирали на високо конкурентном тржишту (Kim и сар., 2012). Значајну улогу у процесу управљања релационом имовином има и маркетинг функција чији је задатак да креира вредносне претпоставке за госте хотела (Casanueva, Gallego и Revilla, 2015). На основу анализе присуства интелектуалне имовине у услужним и производним предузећима, Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala (2010) закључују да услужна предузећа, у која спадају и хотелска, имају вишу вредност релационе имовине.

Бројна истраживања из области хотелијерства доказују присуство позитивне везе између компоненти интелектуалне имовине. Engstrom, Westnes и Westnes (2003) закључују да постоји статистички значајна веза између компоненти интелектуалне

имовине, при чему је најјача веза идентификована између имовине садржане у људима и структурне имовине, док је веза исте јачине идентификована између имовине садржане у људима и релационе имовине и релационе и структурне имовине. Ови аутори закључују и то да хотели са високом вредношћу релационе имовине постижу високу стопу заузетости соба. Nemes Rudež и Mihalič (2007), на основу спроведене студије о утицају интелектуалне имовине на пословање хотела у Словенији, закључују да постоји позитивна корелација између посматраних компоненти интелектуалне имовине. Најјачи ниво везе остварен је између имовине садржане у људима и структурне имовине. Laing, Dunn и Hughes-Lucas (2010) доказују присуство јаке корелације између све четири посматране компоненте интелектуалне имовине у посматраним хотелима: људски капитал, структурни капитал, капитал купаца и капитал иновација. Ognjanović (2017/A) идентификује присуство јаке и позитивне корелације између посматраних компоненти интелектуалне имовине у хотелским предузећима у Србији, при чему је најјача веза присутна између структурне и релационе имовине. Walsh, Enz и Canina (2008) посматрају интелектуалну имовину у хотелима с аспекта стратегијске оријентације – ниски трошкови и диференцијација. И у првом и у другом случају стратегијске оријентације посматраних хотела, најјача веза идентификована је између две компоненте имовине садржане у људима (професионалаца и запослених који су задужени за услужне послове).

Успешно управљање интелектуалном имовином у хотелским предузећима подразумева и утврђивање вредности ове имовине. Мерење интелектуалне имовине постаје кључно средство ефикасног стратегијског управљања хотелског предузећа. Тачан оквир мерења овог капитала може пружити хотелској индустрији значајне предности, које ће обезбедити и олакшати управљање нематеријалним средствима на начин да се постигне конкурентска предност (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011).

Доминацијом знања, као примарног ресурса у већини привредних грана, хотелска индустрија зависи далеко више од улагања у људске ресурсе, информационе технологије, истраживање и развој и маркетинг активности, односно нематеријалну имовину (Laing, Dunn и Hughes-Lucas, 2010). Спроведена истраживања показују да је интелектуална имовина нарочито значајна за хотелску индустрију и да реализација постављених циљева и стратегија у великој мери зависи од управљања овом имовином. Управљање интелектуалном имовином заснива се на управљању имовином садржаном у људима, структурном имовином и релационом имовином. Коришћењем потенцијала наведених компоненти доприноси остваривању жељених ефеката употребе интелектуалне имовине.

4. Интелектуална имовина и бренд послодавца

Поседовање и увећавање вредности интелектуалне имовине доводи до креирања

вредности и одрживе конкурентске предности компанија. С друге стране, употребом компоненти интелектуалне имовине могуће је изградити имиџ пожељног послодавца међу запосленима и потенцијално запосленима, који истовремено утичу и на јачање и увећавање вредности интелектуалне имовине. Заједничка карактеристика интелектуалне имовине и брэнда послодавца односи се на неопипљиву природу и дуг период изградње као и обимније инвестирање у изградњу истих, чији се ефекти могу уочити тек после неколико година, за разлику од материјалних средства који су опипљиви и чији се ефекти могу увидети непосредно након куповине/стварања. Бренд послодавца и интелектуална имовина представљају део невидљиве нематеријалне имовине који заједничким деловањем доприносе изградњи корпоративног брэнда, стицању и одржавању конкурентности компаније, расту задовољства купаца, расту мотивисаности запослених, ефикаснијим пословним процесима, што резултира и бољим финансијским резултатима. Ефекти употребе брэнда послодавца и интелектуалне имовине јесу кључне компетенције компанија неопходне за опстанак у савременим условима пословања, али и за реализацију постављених циљева. Циљ стратегије брэндирања послодавца је привлачење талентованих кадрова који ће увећати вредност имовине садржане у људима, а тиме и вредност интелектуалне имовине односно вредност укупне нематеријалне имовине.

4.1. Улога имовине садржане у људима у изградњи брэнда послодавца

Ресурсни приступ представља основу концепта брэндирања послодавца будући да имовина садржана у људима ствара вредност за компанију (Barney, 1991). Значај имовине садржане у људима потврђује и чињеница да финансијска тржишта све више препознају ову врсту капитала као извор вредности за компанију и акционаре (Priyadarshi, 2011). Веза између имовине садржане у људима и брэнда послодавца огледа се у томе да компаније све више користе бренд послодавца како би привукли и задржали талентоване кандидате са тржишта радне снаге, као и усмеравање тренутно запослених на примену организационе културе и имплементацију корпоративне стратегије (Backhaus и Tikoo, 2004). Веза између брэнда послодавца и имовине садржане у људима огледа се у следећем.

Људски ресурси учествују у изградњи брэнда послодавца. Запослени имају кључну улогу у развоју брэнда послодавца. Запошљавањем одговарајућег особља које подржава и развија бренд, запослени постају кључни актери (Ambler и Barrow, 1996) у процесу изградње брэнда послодавца на тржишту рада (Кнох и Freeman, 2006). Управљање људским ресурсима у компанијама са изграђеним брэндом послодавца заснива се на организовању програма интерне обуке и развоја и финансирању обуке од стране послодавца (Kuchegov и Zavyalova, 2012). Треба поменути и то да *људски ресурси учествују у изградњи вредносних претпоставки послодавца.* У време када финансијска тржишта све више препознају имовину садржану у људима као извор

вредности за компаније и стејкхолдере, предлаже се експлицитан развој вредносних пропозиција послодавца (енгл. *Employee Value Proposition*) за привлачење и задржавање запослених (Priyadarshi, 2011; Кнох и Freeman, 2006). Циљ је окупити појединце са истим или сличним системом вредности у компанију. Слични појединци једноставније комуницирају, одлично функционишу у тимском раду, дају максималне резултате и задовољни су послодавцем јер је испунио своја обећања.

Структура људских ресурса утиче на стопу улагања у изградњу брэнда послодавца. Колико ће запослени бити продуктивни у решавању пословних задатака и колико ће допринети пословном резултату компанија зависи од структуре радне снаге. Брэнд послодавца има задатак да у компанију привуче талентоване појединце који ће радити ефикасније и остварити више резултате рада у јединици времена. Ефикаснији рад запослених доводи до виших финансијских резултата од којих зависи стопа инвестирања у изградњу брэнда послодавца. С друге стране, од инвестирања у брэнд послодавца зависе и ефекти употребе ове имовине.

Људски ресурси доприносе расту стопе приноса на брэнд имовину. Улагање у имовину садржану у људима подразумева и дефинисање параметара за праћење повраћаја на уложени капитал. Улагање у имовину садржану у људима увећава њену вредност што може допринети и расту стопе приноса на брэнд имовину (Ambler и Barrow, 1996). При обрачуну ове стопе треба имати у виду и то да ако се интелектуални радник недовољно користи, његово/њено знање се не може активирати па се тиме не може ни конвертовати у вредност (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004; Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011). Зато компаније морају помоћи запосленима да искористе своје компетентности кроз континуирано инвестирање у програме обуке и развоја запослених (Kim, Jung-Eun Yoo, и Lee, 2011), што чини део брэндирања послодавца. Одлазак појединца са посла може резултирати у губитку „меморије“ компаније, што може постати опасност по компанију. Неки пак сматрају да одлазак појединаца из компаније може да се посматра као шанса, заменом појединаца за нове, перспективне запослене (Bontis и сар., 2000).

Једно од најизазовнијих питања, када се посматра однос између имовине садржане у људима и изградње брэнда послодавца, јесте степен *флукуације запослених*. Резултат је комплексних серија фактора који утичу на ставове запослених и на њихово понашање да ли да остану или напусте компанију (O'Fallon и Rutherford, 2011). За услужне индустрије, каква је и хотелска, флукуација је озбиљан проблем која заједно са високим трошковима запошљавања нових кандидата, може имати низ негативних последица по компанију (Bandura и Lyons, 2014). Ahmad и Daud (2015) сматрају да је питање флукуације запослених посебно наглашено у хотелској индустрији. Аутори Torrington, Hall и Taylor (2004) наводе аргументе који говоре у прилог флукуацији запослених. Прво, компанијама је с времена на време потребна „свежа крв“ како би избегла статичност у пословању. Нови људи доносе нове идеје и искуства, што

компанији помаже да буде динамичнија и способна да покрене промене. Друго, стопа флукуације радне снаге помаже менаџерима у спровођењу чвршће контроле када су у питању трошкови радне снаге. Трошкови смањивања броја радника мањи су у компанијама са релативно високом стопом флукуације запослених. Треће, флукуација запослених се може сматрати пре функционалном него дисфункционалном појавом јер доводи до одласка оних запослених чија је продуктивност слаба и које замењују далеко ефективнији радници. Исти аутори наводе и аргументе против флукуације запослених. Прво, високи трошкови замене људи који су напустили посао (трошкови администрације, огласа, увођења нових радника и њихова обука). Друго, људи који одлазе представљају изгубљени ресурс, у који је компанија инвестирала и време и новац. Губитак је још већи када стручњаци одлуче да раде за конкуренте. Треће, сматра се да су високе стопе флукуације запослених карактеристичне за компаније којима се слабо руководи. Људи су тада незадовољни компанијом или својим послодавцем и више би волели да раде на неком другом месту.

У привредним гранама, као што је угоститељство, стопа флукуације запослених креће се од 30 до 40% годишње (Vandura и Lyons, 2014). Како флукуација радне снаге има својих предности и недостатака, препоручује се дефинисање оптималне стопе флукуације запослених сходно анализи фактора који на њу утичу. Према Coulter (2010) оптимална стопа флукуације која најбоље доприноси расту стопе приноса на улагања власника капитала износи 15%.

Посматрање улоге имовине садржане у људима у процесу изградње брэнда послодавца подразумева и сагледавање улоге *система компензације*. Компаније за пружање услуга често се посматрају као предузећа која минимизирају своје инвестиције у имовину садржану у људима јер запошљавају ниско-квалификоване раднике. Међутим, у овим компанијама главни проблем је задржати запослене. Ниже зараде су један од главних узрока флукуације запослених. Налази студије Walsh, Enz и Canina (2008) доказују да не улажу све услужне компаније у људе. Наиме, лидери који спроводе стратегију ниских трошкова врло често не исплаћују изнад просечне зараде запосленима. Зато што се ниско квалификована радна снага не сматра извором конкурентске предности уобичајено је да доносиоци одлука минимизирају трошкове пружања услуга тако што имају скромна улагања у запослене. Међутим, минимизирање трошкова креирања основне услуге може се постићи путем већег улагања у структурну и релациону имовину и исплатом високих зарада запосленима. Треба имати у виду и то да компаније које имају изграђен брэнд послодавца могу запосленима понудити ниже зараде уважавајући све остале користи које брэндирани послодавац нуди. То значи и да ће компанијама које примењују стратегију ниских трошкова бити исплатива инвестиција у брэнд послодавца.

Следећи мерила перформанси запослених, дефинисаних од стране Krstić и Sekulić (2013), дефинисане су димензије брэнда послодавца. Димензије брэнда послодавца, који индукују колико је хотелско предузеће добар послодавац могу бити ефикасност употребе имовине садржане у људима, систем компензација и награђивања, обука и развој запослених. Мерила перформанси људских ресурса за наведене димензије дате су у Табели 16.

Табела 16: Преглед кључних димензија и неких мерила перформанси људских ресурса предузећа релевантних за јачање њиховог брэнда послодавца

<i>Показатељ</i>	<i>Мерила перформанси</i>
Ефикасност употребе имовине садржане у људима	<ul style="list-style-type: none"> • Додата вредност по запосленом • Нето добит по запосленом • Обим продаје по запосленом • Учешће професионалаца у компанији • Учешће трошкова људских ресурса у укупним трошковима компаније • Продуктивност рада
Систем компензација и награђивања	<ul style="list-style-type: none"> • Број награђених запослених у односу на укупан број запослених на годишњем нивоу • Просечна зарада у компанији • Стопа раста зараде запосленог на годишњем нивоу
Обука и развој запослених	<ul style="list-style-type: none"> • Број дана обуке за запосленог на годишњем нивоу • Процент издвајања за обуку и усавршавање запослених у односу на вредност инвестиција на годишњем нивоу • Број година радног искуства запосленог у струци • Удео трошкова обуке/трошкова образовања по запосленом у укупним трошковима

Извор (преузето и прилагођено): Krstić, B. и Sekulić, D. (2013). *Upravljanje performansama preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.

Ефикасни системи и праксе управљања људским ресурсима могу значајно допринети конкурентској предности компаније. Такви системи и праксе граде и јаку перцепцију брэнда послодавца и утичу на задовољство запослених (Jain и Bhatt, 2015) па је брендирање послодавца значајно јер је привлачење и задржавање талентованих особа подједнако важно, као и стицање било ког другог ресурса за изградњу конкурентске предности (Lenka и Chawla, 2015). Запослени чијом каријером се добро управља и запослени који су срећни на свом радном месту вероватно неће напустити компанију, што значи да је радно ангажовање значајно повезано са посвећеношћу компанији. Слика о задовољству запослених се емитује (преноси) изван компаније па може утицати на перцепцију потенцијалних кандидата о послодавцу (Jain и Bhatt, 2015). Дакле, став и понашање запослених игра кључну улогу у креирању брендираних услуга, испоручивању обећања купцима и привлачењу нових кандидата са тржишта рада. Недостатак посвећености запослених може имати негативне последице попут

неадекватних порука или негативних препорука који ће утицати на јасноћу и значење корпоративног брэнда у свести различитих стејкхолдера.

4.2. Улога структурне нематеријалне имовине у изградњи брэнда послодавца

Појединац може поседовати висок ниво знања и вештина, али ако компанија има лоше системе и процедуре којима ће пратити активности запослених, употреба интелектуалне имовине неће достићи свој максимум (Bontis, 1998). Компанија са развијеном структурном имовином обезбеђује подржавајуће окружење које омогућава појединцима да покушају да обављају неке пословне активности, да уче, да остваре успех или неуспех у томе, и да покушају поново. Дакле, структурна имовина обухвата механизме и структуре, уз помоћ којих запослени обављају своје радне задатке (Bollen, Vergauwen и Schnieders, 2005) односно представља подржавајуће окружење за генерисање и ефикасно управљање знањем (Tseng и Goo, 2005). Bontis (1998) сматра да структурирањем интелектуалне имовине, уз помоћ информacionих система, индивидуално знање и искуство се може претворити у корпоративну имовину. У ери знања, економски раст подстичу иновације, а не инвестиције (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011) које креирају запослени уз помоћ организационе инфраструктуре.

Структурна имовина обезбеђује функционисање имовине садржане у људима (Zigan и Zeglat, 2010). Обављање пословних активности у компанији захтева дистрибуцију индивидуалног знања и вештина запослених на нивоу читаве компаније што захтева трансфер знања у вредност употребом организационе инфраструктуре. Структурна имовина укључује инфраструктурну имовину (документи, базе података, организациона култура, процеси и интелектуална својина компаније у коју спадају патенти, ауторска права, пословне тајне) у оквиру које се обављају пословне активности (Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala, 2010). Улагање у развој структурне имовине у хотелима повећава ефикасност (уштеде у времену при пријави/одјави госта, провери доступности соба, повећавање прихода по запосленом), негује креативности и размену знања, повећава инвестирање у информacione технологије, што све олакшава процес пружења услуга. Ефикасни пословни процеси омогућавају гостима хотела да користе напредну технологију и online пријаву и резервацију путем интернета (Kim и сар., 2012). Информaciona технологија је посебно значајна за модерно хотелско окружење (Nemes Rudež и Mihalič, 2007), јер то запослене чини продуктивнијим и ефикаснијим у пружању услуга (Kim и сар., 2012). Уз помоћ информacionих технологија, хотели креирају базе података које им олакшавају пословање и обезбеђују ефикасну евиденцију свих гостију и пословних активности. На основу тога, повезаност брэнда послодавца и структурне имовине у хотелима огледа се у томе што овај капитал запосленима поједностављује обављање пословних активности и повећава прецизност извршавања пословних задатака. Развијена структурна имовина у хотелима привлачи кандидате са тржишта рада јер указује на повољне радне услове, будући да хотел

поседује савремену опрему која олакшава обављање пословних активности и повећава њихову ефикасност рада. Однос између структурне имовине и брэнда послодавца може се објаснити помоћу организационе културе, лојалности брэнду и ефективних и ефикасних пословних процеса.

Организациона култура, као део структурне имовине, најближе је повезана са концептом брэнда послодавца (Ambler и Barrow, 1996). Организациона култура је од фундаменталног значаја за организациону ефикасност и ефективност и пружа људима заједнички оквир за тумачење догађаја, оквир који подстиче појединце да раде у тиму како би се остварили циљеви компаније (Marr, Schiuma и Neely, 2004). Roy (2008) сматра да брэндирање послодавца утиче на организациону културу и организациони идентитет који за узврат доприноси лојалности запослених послодавцу. Хотелска предузећа са изграђеном јаком организационом културом утичу на повећавање задовољства запослених, односно хотели са јаком организационом културом, могу неговати компетенције и мотивисати запослене да служе компанији и купцима (Kim и сар., 2012). Backhaus и Tikoo (2004) такође сматрају да брэнд послодавца повећава задовољство послом уз помоћ организационе културе. Исти аутори наводе да новозапослени морају бити упознати са основним претпоставкама и вредностима организационе културе, са којима су упознати чланови компаније. Веровање, вредности и ставови запослених, који су у складу са вредностима компаније, утичу на веће задржавање запослених (Suikkanen, 2010). Зато је развијање и одржавање продуктивне и подржавајуће организационе културе један од централних задатака менаџера. За запослене је посебно значајан осећај припадности компанији, и верује се да само тада запослени могу дати свој максимум, задовољнији су, имају намеру да остану у компанији и спремни су да се посвете и услуже госте. Спроведена истраживања указују и на то да је организациона посвећеност повезана са организационом културом, компонентом структурне имовине (Backhaus и Tikoo, 2004). Roy (2008) сматра да *пословна етика*, као део организационе културе, постаје веома значајна у компанијама, нарочито на тржиштима у настајању. Пословна етика подржава развој и примену организационе културе које осликавају оно што компанија јесте и што ће бити.

Лојалност брэнду представља везаност потрошача за брэнд, што се може приписати и концепту брэнда послодавца (Backhaus и Tikoo, 2004). Такође, лојалност брэнду послодавца се може дефинисати и као облик понашања који је повезан са организационом културом и ставовима запослених. Molinillo и сар. (2017) посматрају лојалност брэнду као кључну компоненту односа између купаца и брэнда. Лојалност брэнду има две димензије – димензију понашања (енгл. *behavioral dimension*) која указује на то да је потрошач спреман да купи брэндирани производ и психолошку димензију (енгл. *attitudinal dimension*) која представља ниво посвећености потрошача брэнду (Backhaus и Tikoo, 2004). Слично као и лојалност брэнду, лојалност послодавцу

представља посвећеност запослених послодавцу. Дакле, брендирање послодавца утиче на организациону културу и идентитет компаније што, за узврат, утиче на лојалност запослених и њихову посвећеност компанији.

Ефективни и ефикасни пословни процеси омогућавају реализацију оперативних задатака компаније са циљем да се смањи време обављања трансакција, преусмери оријентација компаније ка купцима и повећа задовољство гостију, што доводи до боље перцепције госта о слици и бренду компаније (Kim и сар., 2012). Информационе технологије и базе података су значајне компоненте структурне имовине које доприносе минимизирању трошкова и максимизирању профита по запосленом (Bontis, 1998). Запослени управљају интерним процесима што указује на повезаност структурне имовине и имовине садржане у људима, а тиме и повезаност са брендирањем послодавца. У зависности од знања и способности запослених да примене и имплементирају пословне процесе, зависи ће и ефикасност пружања и квалитет услуге као и задовољство госта (Wang и Chang, 2005; Kim и сар., 2012).

Као што бренд производа изазива задовољство код купаца тако и изграђен бренд послодавца изазива задовољство код запослених тако што промовише задовољавајуће услове рада у компанији путем изграђене организационе културе и пословних процеса. Примењен у контексту запошљавања, лојалност бренду послодавца обликује понашање запослених које је повезано са организационом културом и саставни је елемент идентитета компаније (Backhaus и Tikoo, 2004; Priyadarshi, 2011). Дакле, структурна имовина утиче на понашање запослених кроз успостављен систем вредности компаније и који, с друге стране, утиче на атрактивност послодавца на тржишту радне снаге и одлуку кандидата да приступи компанији.

4.3. Улога релационе нематеријалне имовине у изградњи бренда послодавца

Релациона имовина укључује нематеријалну имовину која се заснива на развијању, одржавању и неговању коректних пословних односа са стејкхолдерима који утичу на перформансе пословања (Kamukama, Ahiauzu и Ntayi, 2010). Односи са стејкхолдерима укључују све облике односа које компанија има са својим пословним партнерима, добављачима, владом и осталим учесницима из повезаних индустријских грана. Релациона имовина, поред наведених односа, укључује лојалност купаца, изграђен бренд, имиџ, име (Marr, Schiuma и Neely, 2004), репутацију компаније (Walsh, Enz и Capina, 2008). Поједини аутори (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004) истичу релациону имовину као имовину која је најближе повезана са пословним перформансама и тржишном вредношћу компаније.

Релациона имовина је знање уграђено у спољашње односе компаније па је овај капитал, као што је већ раније поменуто, уско повезан са тржишном оријентацијом

предузећа (енгл. *market orientation*) (Bontis, 1998). Kohli и Jaworski (1990) дефинишу тржишну оријентацију као свеобухватност тржишних података који се односе на тренутне и будуће потребе клијената, ширење података преко департмана и реакцију запослених на исте. Имовина тржишно оријентисаних компанија произилази из користи које компанија стиче уласком са својим ентитетима на екстерно тржиште и захтева познавање тржишта, поседовање дистрибутивних канала и неопходних фактора за привлачење и задржавање лојалних гостију (Walsh, Enz и Canina, 2008). У хотелској индустрији, изграђен бренд доводи до диференцирања и препознатљивости хотела међу потенцијалним гостима. Брендирање подразумева примену маркетинг принципа у циљу брендирања производа/услуга и компанија. У новије време, на значају добија и примена маркетинг принципа на процес запошљавања. До сада у литератури, бренд послодавца није јасно представљен као део релационе имовине. Брендирање послодавца је усмерено ка запосленима, док се изградња бренда уз помоћ релационе имовине више односи на брендирање производа и компаније. Однос између релационе имовине и бренда послодавца може се појаснити уз помоћ односа, имица бренда и репутације компаније.

Компаније креирају релациону имовину на основу *односа* који се развија између интерних агената (менаџмента и запослених) и њихових интересних група (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011). Зато се често релациона имовина назива и имовина односа (енгл. *relationship capital*). У економији знања, на значају добија развијање оваквих пословних односа будући да могу утицати на ефикасност и континуитет пословних процеса и висину трошкова. Пословни односи се могу посматрати у контексту послодавца и запослених. Процес одабира запослених зависи од брендирања послодавца што даље утиче на пословни однос и комуникацију између запослених и послодавца. Испуњавање датих обећања, које преноси бренд послодавца, утиче на понашање запослених и сарадњу између послодавца и запослених. Значење које бренд послодавца носи са собом последица је искуства тренутно запослених које се развија интеракцијом између стејкхолдера, најчешће између запослених и послодавца, које своје искуство преносе на кандидате са тржишта рада. Зато се може закључити да бренд послодавца утиче на релациону имовину на тај начин што утиче на понашање запослених и пословне односе и сарадњу са послодавцем, од којих зависи квалитет односа са различитим интересним групама, нарочито са купцима.

Процес брендирања омогућава компанијама да конзистентно испоручују жељени *имици бренда* купцима, чиме се учвршћује јасна позиција компаније у мислима купаца и запослених. Запослени учествују у креирању имица бренда на основу које покрећу емоције, осећања и доживљај међу потенцијалним купцима о бренду и компанији. Исто тако је потребно да запослени буду мотивисани да пројектују жељени имици компаније појединцима из окружења (Miles и Mangold, 2005). Логика је иста и када је у питању брендирање послодавца. Суштина је представити компанију као пожељно место за рад,

којом се адекватно управља и где запослени континуирано уче, расту и постају део компаније. Исто као што су потрошачи спремни да плате премијску цену за брендирани производ, запослени су спремни да се одрекну једног дела зараде ако раде за брендираног послодавца. То значи да ће брендирање послодавца и изградња жељене репутације компаније, као компоненте релационе имовине, двоструко позитивно утицати на пословне резултате предузећа. Брендирање послодавца је нова терминологија за већину компанија, али постаје све важнија јер је одржавање и изградња бренда значајан фактор у обезбеђивању високог нивоа лојалности, мотивисаности и покретачких перформанси (Thomas и Jenifer, 2016).

Компаније које су високо профилисане и имају изграђену *корпоративну репутацију* имаће већу вероватноћу да уз помоћ развијеног бренда послодавца привуку нове кандидате са тржишта радне снаге. Компаније покушавају да повећају свест о значају брендирања у процесу запошљавања уз помоћ реклама и оглашавања где требају нагласити: пословне области у којима је компанија успешна, корпоративну друштвену одговорност компаније и идеолошку оријентацију послова компаније (Edwards, 2009). Радно окружење је димензија корпоративне репутације која рефлектује перцепцију стејкхолдера о томе шта је компанија, да ли је добро место за рад и колико добро третира своје запослене. Од запослених који су задужени за пружање услуга очекује се да изграде снажан бренд па начин управљања људским ресурсима чини важно средство за мотивисање запослених (Anselmsson, Bondesson и Melin, 2016).

Повезаност компоненти интелектуалне имовине са брендом послодавца аутори Ambler и Barrow (1996); Kimrakorn и Tosquet (2010); Kim и сар. (2012); Thomas и Jenifer (2016) описују и на следећи начин. Компаније развијају бренд као начин да задрже и привуку купце промовишући вредност, имиџ и стил компаније. Користећи одређени бренд, купац развија позитивну слику о компанији и може смањити ризик при куповини производа о коме купац мало зна. Када се купац навике на једну робну марку тешко да ће је заменити другом. Имајући ово у виду, менаџмент компаније тражи начин да, путем брендирања послодавца, искористи ову људску особину, а тиме и предности брендирања (Thomas и Jenifer, 2016) запошљавањем лојалних и талентованих кандидата који учествују у изградњи бренда. С обзиром да је хотелска индустрија радно интензивна делатност, знање и искуство запослених је кључно у креирању задовољства госта и изградњи дугорочних односа са њима. Ambler и Barrow (1996) повезују мотивисаност и задовољство запослених са задовољством купца. Дакле, раст мотивисаности запослених утиче на резултате рада запослених што се даље одражава на однос са купцима, доводи до јачања бренд имовине и повратно утиче на мотивисаност запослених. Овакав закључак наводи на то да предузећа са снажним релационом имовином и развијеном бренд имовином имају посвећене и задовољне запослене, а овакве релације утичу и на пословне резултате. Kim и сар. (2012) указују на однос између способности запослених и понашања купца чиме се, такође,

наглашава веза између брендирања послодавца и релационе имовине. Kimrakorn и Tosquet (2010) повезују јак бренд са лојалношћу купаца што увећава и тржишни удео и профит компаније, па закључују да је бренд вредна имовина и зато је за менаџмент компаније значајна информација колику вредност је креирао бренд. Kim, Jung-Eun Yoo и Lee (2011) сматрају да запослени морају поседовати способност управљања односима са купцима (као што је управљање базом података купаца и способност услуживања купаца) у циљу повећавања тржишног учешћа и лојалности клијената. Друге студије анализирају улогу релационе имовине путем задовољства и лојалности купаца, имица и бренда, управљање односима са купцима, тржишног учешћа, оријентације потрошача и канала дистрибуције (Kim и сар., 2012); купца, заједнице, партнерства и мрежа (Bontis и сар., 2018) као битне компоненте релационе имовине које, у комбинацији са брендом послодавца, доносе одређене користи компанији.

Задовољство и лојалност клијената, управљање односима са клијентом, оријентација ка купцу, тржишно учешће, канали дистрибуције (Bontis, 1998), репутација, бренд, имиц компаније, представљају компоненте релационе имовине. Ове компоненте се могу врло лако довести у везу са запосленима, а тиме и са брендирањем послодавца. Да би се све ове компоненте изградиле, а потом увидели и ефекти њихове употребе, потребни су запослени и менаџери који одлично познају свој посао. Привлачење и задржавање таквих запослених је циљ стратегије брендирања послодавца односно изградња имица пожељног послодавца међу кандидатима на тржишту радне снаге. Комбиновањем имовине бренда послодавца, имовине садржане у људима, структурне и релационе имовине, обједињује се утицај нематеријалне имовине на пословне активности компаније, будући да бренд послодавца делује на понашање људских ресурса унутар компаније, структурна имовина доприноси већој ефикасности рада запослених док релациона имовина делује на понашање група из екстерног окружења компаније.

5. Интелектуална имовина и пословне перформансе

Анализа везе између интелектуалне имовине и пословних перформанси компанија захтева анализу резултата до сада спроведених истраживања с два аспекта: међузависност интелектуалне имовине и пословних перформанси и међузависност компоненти интелектуалне имовине и пословних перформанси. Суштински, узрочна веза између димензија интелектуалне имовине и пословних перформанси подржава идеју о улагању ресурса у разумевање и стицање знања о томе како се интелектуална имовина може унапредити у компанији (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003). Студије које анализирају везу између интелектуалне имовине и перформанси предузећа долазе до следећих резултата: елементи интелектуалне имовине директно утичу на пословне перформансе предузећа, изузев имовине садржане у људима која испољава индиректан утицај, преко капитала иновација, капитала процеса и релационог капитала (Wang и Chang, 2005). Cheng и сар. (2010) закључују да је присутан значајан однос између

интелектуалне имовине и корпоративних перформанси и сугеришу да интелектуална имовина нема само позитиван утицај на финансијске перформансе већ указују и на вредност будућих финансијских перформанси (Peng, Pike и Roos, 2007). Tseng и Goo (2005), на основу обрађених емпиријских података, доказују позитиван однос између интелектуалне имовине и корпоративне вредности. Резултати студије Ghosh и Wu (2007) доказују да постоји позитивна и значајна веза између имовине садржане у људима, структурне, релационе имовине и финансијских перформанси посматраних компанија. Мали број аутора анализирао је утицај интелектуалне имовине на перформансе хотела. Истраживања показују да доминантан утицај на ове перформансе има имовина садржана у људима која уз подршку, структурне и релационе имовине, утиче на добре пословне резултате хотела. Walsh, Enz и Canina (2008) бавили су се испитивањем утицаја интелектуалне имовине на перформансе услужних предузећа, на примеру 538 хотела који спроводе неку од генеричких стратегија (ниски трошкови, диференцијација). Хотели који спроводе стратегију ниских трошкова улагањем у системски капитал и капитал купаца могу повећати своје перформансе. Хотели који спроводе стратегију диференцијације, да би обезбедили више перформансе, морају улагати у системски капитал, људски капитал и капитал купаца.

Поједини аутори анализирали су утицај имовине садржане у људима, као компоненте интелектуалне имовине, на пословне резултате компанија. Tovstiga и Tulugurova (2007) закључују да је имовина садржана у људима најбитнија категорија интелектуалне имовине који утиче на конкурентност предузећа и доказују утицај имовине садржане у људима на перформансе посматраних предузећа. Maditinos и сар. (2011), на основу спроведене студије, доказују да постоји статистички значајна веза између имовине садржане у људима и финансијских перформанси компанија. До сличних резултата долазе и Clarke, Seng и Whiting (2011). Испитивали су утицај интелектуалне имовине на перформансе компанија у Аустралији и закључили да имовина садржана у људима утиче на посматране перформансе компанија и да је присутна веза између имовине садржане у људима и коефицијента додате вредности интелектуалног капитала. Tovstiga и Tulugurova (2007) доказали су утицај имовине садржане у људима на перформансе посматраних предузећа. Cleary и Quinn (2016) доказују да постоји позитивна и статистички значајна веза између имовине садржане у људима и пословних перформанси посматраних малих и средњих предузећа. Неки аутори не доказују утицај имовине садржане у људима на пословање компанија. До таквих резултата долазе Khalique и сар. (2015). Wang и Chang (2005) испитивали су утицај компоненти интелектуалне имовине на пословне резултате тајванских предузећа и закључили да имовина садржана у људима индиректно утиче на резултате пословања, кроз преостале три компоненте интелектуалне имовине – капитал иновација, капитал процеса и капитал купаца.

Управљање људским ресурсима има нарочито значајан утицај на развој организационих способности, перформансе компаније и на продуктивно понашање запослених (Saá-Pérez и García-Falcón, 2002) док, с друге стране, различити системи награђивања запослених воде ка вишим перформансама (Нуро и сар., 2015). Према Huang (2001) компаније које блиско координирају своју пословну стратегију са активностима управљања људским ресурсима постижу боље перформансе од оних који то не чине. Веза између пракси управљања људским ресурсима и пословних перформанси објашњена је путем ресурсног приступа (енгл. *resource-based view*) (Barney, 1991; Delery и Gupta, 2016) који подржава став да политике управљања људским ресурсима, као што су развој запослених, награђивање и односи између запослених, могу играти значајну улогу у изградњи имовине садржане у људима компаније кроз развијање ретких, непоновљивих и незаменљивих унутрашњих ресурса (Katou, 2012). Практике људских ресурса су примарно средство уз помоћ којих компаније могу утицати и обликовати вештине и понашања појединаца да раде свој посао и на тај начин постигну организационе циљеве (Ma Prieto и Pérez-Santana, 2014). Резултати наведених студија говоре у прилог томе да људски ресурси представљају кључне покретаче пословних перформанси компанија и да њихова ефективност и ефикасност рада зависи од развијености брэнда послодавца.

Kamukama, Ahiauzu и Ntayi (2010) потврђују утицај структурне имовине на пословне перформансе и сматрају да ефекат имовине садржане у људима на перформансе зависи од структурне и релационе имовине. Структурна имовина доприноси ефикасном обављању пословних активности што се одражава и на пословне резултате односно, изградњом и употребом адекватне организационе инфраструктуре запослени остварују максималну ефикасност рада, а тиме и високе пословне резултате. С друге стране, потребан је квалификовани радник који ће знати да користи организациону инфраструктуру и прати трендове развоја технологије у тој области. Ово указује на повезаност развијене структурне имовине и брэнда послодавца који заједно доприносе високим пословним резултатима.

Релациона имовина је компонента интелектуалне имовине која је најближе повезана са пословним перформансама компаније (Chen, Zhu и Yuan Xie, 2004). Такође, релациона имовина може дати увид у будуће потребе корисничких услуга (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011). Брэнд, као део релационе имовине, утиче на одлуке купаца (Walsh, Enz и Canina, 2008) а тиме и на пословне резултате компанија. Такође, део релационе имовине јесу и односи са потрошачима, добављачима, пословним партнерима и осталим интересним групама. Сарадња компаније и потрошача (имовина садржана у односима са потрошачима) води ка стварању лојалних купаца и купаца који производе/услуге компаније препоручују другима. Овакве активности утичу на раст продаје а тиме и на пословне резултате компанија. Сарадња са добављачима и пословним партнерима може утицати на повољније набавке и/или ефикасније

обављање појединих пословних активности, што утиче и на вредност пословних прихода компаније.

Предмет истраживања у раду јесте однос између компоненти невидљиве нематеријалне имовине, брэнда послодавца и интелектуалне имовине, и њихов утицај на пословне резултате хотела. Кључни предуслови за изградњу снажног брэнда послодавца јесу високе корпоративне перформансе и интелектуална имовина. Спроведена истраживања индиректно потврђују да између брэнда послодавца и интелектуалне имовине постоји веза. Прво, брэнд послодавца као и интелектуална имовина представљају део невидљиве нематеријалне имовине која представља извор стицања и одржавања конкурентности компаније. Друго, изградња брэнда послодавца усмерена је ка запосленима, који чине значајан део интелектуалне имовине. То значи да стратегија брэндирања послодавца заправо доприноси изградњи и увећавању вредности интелектуалне имовине. С друге стране, јака интелектуална имовина доприноси изградњи добрих услова рада за запослене, што се одражава на имиџ послодавца међу запосленима и потенцијално запосленима. Треће, и брэнд послодавца и интелектуална имовина настају улагањем и употребом људских ресурса, а ефекти њихове употребе испољавају се дугорочно.

6. Стратегијски приступ управљању интелектуалном имовином

Циљ управљања и извештавања о интелектуалној имовини је сагледавање унутрашњих снага и слабости компаније и креирање механизма који мобилишу везу између доступних и инвестираних ресурса, екстерних пословних партнера и структурне имовине компаније (пословни процеси, организационе процедуре, базе података) и креирају вредност за купце, акционаре и остале стејкхолдере (Lev и Daum, 2004). Модел управљања и мерења интелектуалне имовине, због своје сложености, мора бити подељен на неколико компоненти. Централна улога припада имовини садржаној у људима, али од једнаке важности су и структурна и релациона имовина (Edvinsson, Hofman-Bang и Jacobsen, 2005). Управљање интелектуалном имовином започиње прикупљањем информација из екстерног и интерног окружења као и информација које се односе на мерење и извештавање о интелектуалној имовини. На основу информација менаџери одлучују да ли ће неговати и увећавати постојећу интелектуалну имовину или се враћају корак уназад, уколико утврде да су претпоставке о стварању вредности погрешне (Mag и сар., 2003).

Интелектуална имовина и управљање истом чини један од предуслова стицања и одржавања конкурентске предности компаније (Krambia-Kapardis и Thomas, 2006). Информације о управљању и мерењу интелектуалном имовином могу бити од користи приликом формулисања пословних стратегија и у комуникацији са екстерним стејкхолдерима (Mag и сар., 2003). У фази формулисања пословних стратегија

неопходно је обезбедити њихово усклађивање са информацијама о интелектуалној имовини, приказаних у одговарајућим извештајима. Извештавање о интелектуалној имовини доприноси ефикаснијем управљању истом. За Krambia-Karardis и Thomas (2006) користи адекватног обелодањивања информација о интелектуалној имовини су: повећан кредибилитет управљања, више дугорочних инвеститора, побољшан приступ новом капиталу, већа вредност акција, веће институционално власништво и повећање ликвидности.

Много пословних функција компаније је укључено у стратегијско управљање интелектуалном имовином. Свака функција мора поседовати одговарајуће ресурсе, међу њима и нематеријалне, како би извршавала активности управљања и остварила планиране финансијске перформансе. Способност управљања интелектуалном имовином је од виталног значаја за опстанак и просперитет компанија у ери знања (Chareonsuk, Chansa-ngavej, 2008). Krstić и Rađenović (2018) наводе следеће разлоге управљања интелектуалном имовином:

- Увећање вредности компаније;
- Ефикаснији пословни процеси, задовољни потрошачи и унапређење имиџа компаније;
- Стимулисање конверзије имовине садржане у људима у структурну (релациону) имовину;
- Планирање активности истраживања и развоја као и креирање експлицитног знања;
- Обезбеђивање значајних информација за имплементацију конкурентске стратегије компаније;
- Обезбеђивање значајних информација за програме реструктурирања компаније;
- Фокусирање на иновације и увећање имплицитног знања запослених;
- Увећавање вредности структурне и релационе имовине компаније.

Литература нуди различите приступе управљању интелектуалном имовином. Schiuma и Leggo (2008) разликују три главна приступа управљању интелектуалном имовином компаније, који се могу применити и на хотелско пословање: стратегијски, менаџерски и оперативни. Ове перспективе су корисне за разумевање циљева и за дефинисање начина управљања интелектуалном имовином унутар компанија. Исти аутори, наведене приступе, дефинишу на следећи начин. Стратегијска перспектива (енгл. *strategic perspective*) разматра сет приступа који истичу значај управљања интелектуалном имовином у оквирима корпоративног управљања. Ова перспектива проналази подршку у ресурсном приступу и теорији знања. Заснива се на компетентности и посматрању знања као покретача пословног успеха компанија. Дакле, стратегијска перспектива наглашава значај дефинисања стратегије управљања интелектуалном имовином која би требала бити успешно инкорпорирана у

корпоративну стратегију компаније. Менаџерска перспектива (енгл. *managerial perspective*) обухвата приступе за процену и управљање интелектуалном имовином. У оквиру ове перспективе могу се идентификовати две главне истраживачке платформе: развој интелектуалне имовине и процена интелектуалне имовине. Прва је повезана са организацијама које уче и укључује све приступе и процесе које доприносе развоју интелектуалне имовине унутар компаније. Процена интелектуалне имовине има за циљ пружање методолошких приступа и алата за идентификацију, класификацију и процену вредности интелектуалне имовине унутар компаније. Оперативна перспектива (енгл. *operational perspective*) укључује скуп организационих и менаџерских активности и пројеката као што су тимски рад, састанци, бенчмаркинг најбољих пракси и слично, које пружају подршку управљању интелектуалном имовином. Ова перспектива укључује и алате дизајниране за употребу интелектуалне имовине (Schiuma и Legro, 2008).

Према Маг и сар. (2003) управљање интелектуалном имовином састоји се из пет фаза:

1. Идентификација кључних компоненти интелектуалне имовине које се препознају као покретачи стратегијских перформанси компаније;
2. Визуелизација креиране вредности и трансформација кључне интелектуалне имовине;
3. Мерење перформанси;
4. „Неговање“ кључне интелектуалне имовине уз помоћ процеса управљања знањем;
5. Интерно и екстерно извештавање о постигнутим перформансама.

Аутори Chareonsuk и Chansa-ngavej (2008) предлажу оквир за управљање интелектуалном имовином заснованом на концепту стратегијске мапе у оквиру усклађене листе резултата. Оквир се састоји из две фазе. Прва фаза одозго на доле (енгл. *top-down*) обухвата поступак од три корака за идентификацију интелектуалне имовине у различитим пословним јединицама:

- преиспитивање визије и мисије компаније;
- дефинисање улоге сваке пословне функције у оквиру стратегијског управљања интелектуалном имовином;
- идентификација интелектуалне имовине у свакој пословној функцији.

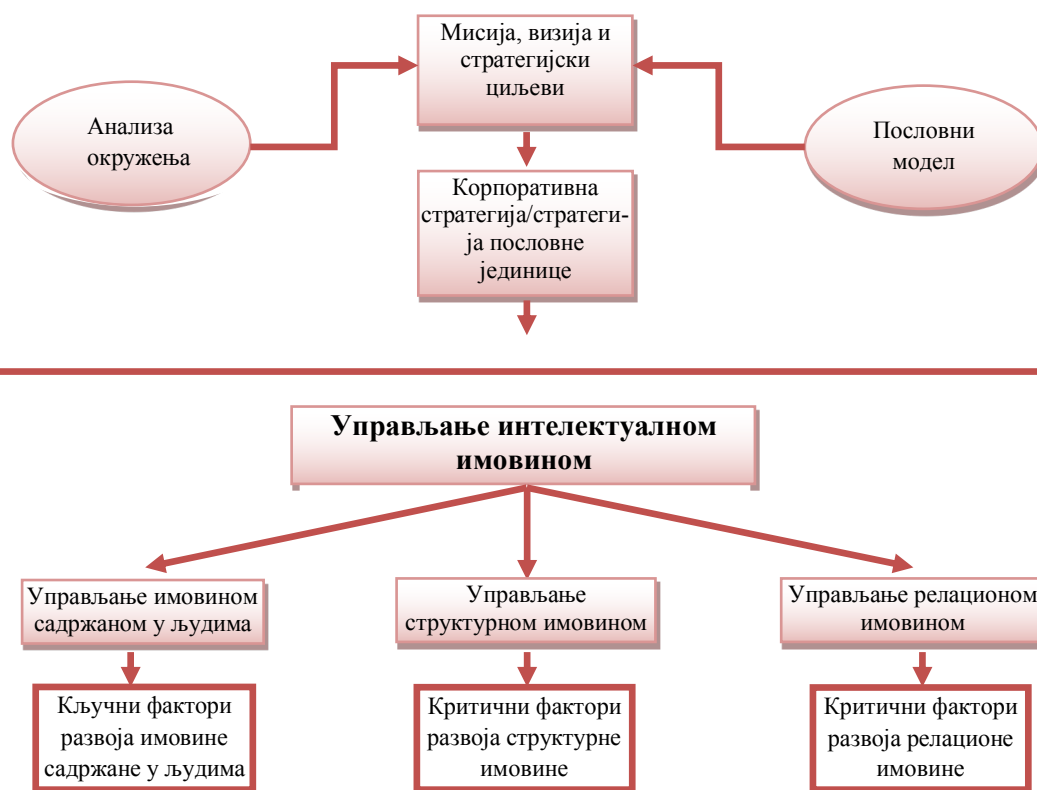
У другој фази, фази одоздо према горе (енгл. *bottom-up*) успостављају се узрочно последичне везе између елемената интелектуалне имовине у свакој пословној функцији. Анализирање узрочно-последичне везе између интелектуалне имовине пословне јединице и финансијских перформанси даје повратне информације корисне за процес управљања интелектуалном имовином.

Vukadinović и Krstić (2013) наводе да се процес управљања интелектуалном имовином састоји из следећих фаза:

- Подизање свести о значају интелектуалне имовине међу запосленима у компанији;
- Визуелизација и категоризација интелектуалне имовине у компанији;
- Утврђивање начина за управљање кључним факторима;
- Дизајнирање система мерења перформанси интелектуалне имовине;
- Увођење иновација у систем извештавања;
- Мотивисање запослених.

Уважавајући концепт рада Krstić и Rađenović (2018), стратегијски приступ управљању интелектуалном имовином може се објаснити на следећи начин (Слика 20). У првој фази управљања анализира се место интелектуалне имовине у укупној имовини предузећа и обухваћеност интелектуалне имовине корпоративном стратегијом предузећа. Први корак јесте идентификација кључних интелектуалних ресурса у компанији који стварају вредност (Magg и сар., 2003) и који су неопходни за постизање дефинисаних пословних циљева (Schiuma и Leggo, 2008). Анализа тренутног стања интелектуалних ресурса који стварају вредност врши се у контексту снага, слабости, шанси и опасности у окружењу, односно стратегијске анализе. Идентификација интелектуалних ресурса заснива се и на дефинисаној мисији и визији компаније као и корпоративној стратегији, уз уважавање пословног модела компаније. Како корпоративна стратегија подразумева дугорочне одлуке о томе чиме ће се компанија бавити у будућем периоду, обезбеђивање одговарајуће количине и вредности интелектуалних ресурса детерминисано је ово стратегијом. Такође, реализација пословних стратегија захтева одговарајуће количине интелектуалних ресурса на нивоу пословне јединице (функције). Наведено утиче на дефинисање жељене слике стања „интелектуалног портфолија“ компаније (Krstić, 2014). Имплементација корпоративне стратегије и стварање вредности подразумева истовремену употребу интелектуалне имовине, физичких ресурса (зграде, физичке мреже, постројења) и финансијских средства (инвестиције, готовина) (Magg и сар., 2003). Дакле, улога процеса управљања интелектуалном имовином у компанији подразумева, између осталог, дефинисање значаја и улоге интелектуалне имовине за компанију у односу на остале ресурсе компаније. У оквиру ове прве фазе управљања интелектуалном имовином потребно је сагледати и могућности унапређења ефикасности употребе интелектуалне имовине у будућем периоду. Такође, корисно би било и дефинисати и акције које доводе до унапређења сваке компоненте интелектуалне имовине, што обезбеђује одговарајуће користи компанији (Krstić, 2014). Управљање интелектуалном имовином подразумева и праћење успешности овог процеса путем одговарајућих перформанси интелектуалне имовине као и извештавање о постигнутим резултатима спроведеног процеса.

Слика 21: Стратегијски модел управљања интелектуалном имовином као „скривеном“ имовином која није приказана у билансу стања компаније



Извор: Krstić, B. и Rađenović, T. (2018). *Strategijsko i operativno upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš

Други корак управљања интелектуалном имовином односи се на процес управљања сваке од компоненти интелектуалне имовине – имовине садржане у људима, структурне имовине и релационе имовине. Управљање компонентама интелектуалне имовине подразумева визуелизацију онога како свака од ових компоненти доприноси постизању укупних стратегијских циљева компаније. Ова визуелизација подразумева праћење начина и средства креирања вредности за сваку од компоненти интелектуалне имовине. Постављање стратегијских циљева подразумева и мотивисање запослених да учествују у процесу стратегијског управљања имовином садржаном у људима, структурном имовином и релационом имовином. Успешно управљање подразумева и идентификацију кључних фактора развоја имовине садржане у људима, развоја структурне имовине и развоја релационе имовине. Када компаније дефинишу начине креирања вредности уз помоћ компоненти интелектуалне имовине, могу развити и одговарајуће показатеље перформанси на основу којих прате како свака од компоненти интелектуалне имовине доприноси реализацији дефинисане корпоративне стратегије (Marr и сар., 2003). Планиране перформансе представљају стандарде на основу којих се пореде остварени резултати. Након тога, менаџмент извештава о резултатима стратегијског управљања интелектуалном имовином као и о резултатима управљања за сваку од компоненти интелектуалне имовине.

Сходно наведеном, систем за управљање интелектуалном имовином компаније треба да обухвати (Krstić, 2014):

- планирање перформанси интелектуалне имовине – дефинисање стратегије развоја интелектуалних ресурса,
- операционализација стратегије развоја интелектуалних ресурса акционим плановима, њиховим реализовањем и имплементацијом детерминисане стратегије интелектуалне имовине;
- мерење/контрола перформанси интелектуалне имовине,
- извештавање о перформансама интелектуалне имовине,
- дефинисање програма и мера за унапређење интелектуалне имовине у предстојећем периоду,
- мотивисање и награђивање запослених за развој интелектуалне имовине, учењем, развојем знања, кооперацијом, иновативношћу и слично.

Улагање у интелектуалну имовину чини да ефекти (резултати) употребе ове имовине расту што за резултат има расподелу већих вредности међу свим интересним групама компаније. Зато се може закључити да улагање и управљање интелектуалном имовином доприноси креирању дугорочне, одрживе профитабилности компаније. Такође, значајно је обезбедити и правилну расподелу интелектуалних ресурса, што подразумева свакодневно праћење употребе интелектуалне имовине. На основу процењене вредности интелектуалне имовине, успешно управљање истом подразумева идентификацију кључних ресурса који стварају вредности у компанији а затим и детерминисање доприноса сваког од интелектуалних ресурса реализацији стратегијских циљева и њихово инкорпорирање у оквире корпоративне стратегије. Стратегијско управљање интелектуалном имовином подразумева и управљање његовим компонентама, имовином садржаном у људима, структурном и релационом имовином.

6.1. Стратегијско управљање имовином садржаном у људима

Доминацијом информатичке ере, знање и информације постају главни покретачи пословног живота компаније, док земљиште, капитал и рад, остају у другом плану (Bontis и сар., 1999). Управљање знањем и информацијама постаје једна од кључних вештина нове ере (Bontis и сар., 1999) па ће се потенцијал стварања богатства компаније заснивати на способностима и знању запослених (Marr, Schiuma и Neely, 2004). Компаније које се развијају у новом стратегијском окружењу сматрају се „организацијама које уче“ (енгл. *learning organization*) и имају за циљ континуирано унапређење имовине знања (Bontis и сар., 1999). Знање је моћан алат конкурентности у садашњем, информатичком друштву који омогућава компанијама да створе оптималне комбинације материјалних и нематеријалних ресурса и доприноси стварању високих

тржишних и финансијских резултата (Bontis, Janošević и Dženopoljac, 2015). Запослени међусобно размењују знање чиме увећавају његову вредност, па се може рећи да, у информатичкој ери, знање постаје замена за друге ресурсе (Bontis, 1998).

Уважавајући ресурсни приступ, компаније са већом вредношћу имовине садржане у људима имају тенденцију да постану ефикасније при употреби стеченог знања и одрживе конкурентске позиције у окружењу (Ling и Jaw, 2011). Osinski и сар. (2017) сматрају да је знање посебно значајна компонента интелектуалне имовине, будући да управљање интелектуалном имовином представља процес извлачења вредности из знања, што генерише профит за компаније. Krstić (2014) сматра да је суштина управљања знањем заправо реализација одређених пословних активности како би се унапредила ефективност стварања и ефикасност употребе знања, повећала конкурентност и вредност на тржишту. Исти аутор сматра да се знање креира путем комуникације и интеракције између појединаца и треба да буде доступно свима, да се перманентно увећава како би се обезбедио раст вредности производа/услуга и раст вредности предузећа на тржишту.

Ефикасно управљање имовином садржаном у људима подразумева јачање односа између запослених како би се подржали стратешки приоритети организације. То се постиже фокусирањем на факторе као што су мотивација и задржавање запослених, развој вештина запослених, организациона култура (Roslender, Stevenson и Fincham, 2004). Hayes и Cross (2017) наводе два кључна принципа када је у питању стратегијско управљање имовином садржаном у људима. Први је да су људи имовина чија се вредност може унапредити кроз инвестиције. Други се односи на то да политика компаније, када је у питању имовина садржана у људима, мора бити у истој равни са организационом визијом. Стратегијско управљање имовином садржаном у људима аутори Thienphut и сар. (2015) деле у две секције: прво, компоненте које укључују стратегију размишљања и планирања, имплементацију и мерење и друго, процедуре које укључују стратешко и оперативно управљање људским ресурсима. Поједини аутори (Tavakoli, Shirouyehzad и Dabestani, 2016) дефинисали су и одговарајуће моделе у оквиру операционих истраживања која се могу користити и у области управљања имовином садржаном у људима: математичко и вишекритеријумско одлучивање (енгл. *mathematical and multicriteria decision-making*, MCDM); процес хибридне аналитичке мреже (енгл. *hybrid analytic network process*, ANP); свеобухватна анализа података (енгл. *data envelopment analysis*, DEA).

Roslender, Stevenson и Fincham (2004) сматрају да се људима не може управљати на исти начин као и осталом имовином компаније. Формулисање стратегије управљања имовином садржаном у људима подразумева сагледавање људских ресурса којима компанија располаже а који утичу на имплементацију корпоративне стратегије. Неке од стратегија које се могу применити у процесу управљања односима са запосленима и

на основу којих се може увећати вредност имовине садржане у људима су стратегије повећања флексибилности радне снаге, стратегије привлачења и задржавања најквалитетнијих кадрова, стратегије стварања жељене организационе културе (Krstić и Sekulić, 2013). Krstić и Rađenović (2018) и Krogh, Nonaka и Aben (2001) наводе следеће стратегије управљања знањем, које се могу применити у случају управљања имовином садржаном у људима:

1. Стратегију ефикасне употребе постојећег знања која се односи на јачање постојећег знања његовом разменом у компанији;
2. Стратегија ширења постојећег знања која се односи на креирање новог знања међу запосленима у компанији на основу нових информација о тржишту, купцима;
3. Стратегија освајања нових области знања која је, за разлику од претходне две, усмерена на ширење знања употребом екстерних извора (стратегијска партнерства са добављачима, конкурентима, пословним партнерима).

Krstić и Rađenović (2018) дефинишу фазе процеса управљања знањем које се могу применити и у процесу управљања имовином садржаном у људима. Овај процес одвија се у следећим корацима:

- Откривање знања;
- Прикупљање знања;
- Дељење знања;
- Употреба знања.

Циљ управљања имовином садржаном у људима јесте раст вредности знања. Откривање знања подразумева стварање новог знања из већ постојећег знања запослених. Прикупљање знања обухвата преузимање већ постојећег знања које се налази у људима и организацији. Дељење знања представља размену знања са другим појединцима, у оквиру компаније или изван ње. Употреба знања се може дефинисати као примена знања у компанији у процесу реализације пословних активности и задатака (Krstić и Rađenović, 2018).

Кључ ефикасног управљања и извештавања о имовини садржаној у људима јесте мерење. Праћење имплементације стратегије управљања имовином садржаном у људима захтева дефинисање одговарајућих мерила имовине садржане у људима која могу бити (Krstić, 2014):

- Ефективност и ефикасност имовине садржане у људима – ефикасност употребе имовине садржане у људима, продаја и профит по експерту/професионалцу, број запослених којих су награђени за изузетне перформансе;

- Експертска знања, едукација и иновативност – коефицијент квалификационе структуре запослених, спремност запослених да развијају додатне вештине, годишњи број часова обуке по запосленом, просечно задовољство запослених развојем индивидуалних компетенција;
- Искуство и стабилност запослених – просечна дужина радног стажа у предузећу, просечно радно искуство на пословима које обавља у предузећу, просечан број година у професији, флукуација експерата;
- Управљачке компетенције и лидерство – број менаџера који су остварили зацртани ниво перформанси за који су одговорни, однос броја запослених на менаџерским и неменаџерским позицијама, просечна старост менаџера, број менаџера који остварују право на бонус;
- Мотивација запослених – стопа флукуације запослених, просечна зарада, индекс задовољства запослених, утицај компензационог система на мотивацију запослених, учешће запослених чије су симулације директно везане за резултате рада.

Праћење успеха у имплементацији стратегије управљања имовином садржаном у људима подразумева и анализу ефикасности рада запослених. Аутор Sveiby (1997) ефикасност рада запослених мери уз помоћ леверица (енгл. *the leverage effect*), додате вредности по запосленом (енгл. *value added per employee*) и додате вредности по професионалцу (енгл. *value added per professional*). Професионалци око 90% свог времена проводе на конверзацији (претварању) знања у вредност, и то најчешће са купцима. Овај аутор такође говори о WM-подацима (енгл. *WM-data*), највећем шведском независном рачунарском софтверу, који у први план истиче стратегијску политику која је усмерена ка изградњи корпоративног знања, развоју односа са купцима и развоју компетенција, као главних фактора успеха компанија. Овај модел користи традиционалне показатеље као што су стопа повраћаја на сопствени капитал и стопа повраћаја на инвестиције (Sveiby, 1997).

Успех компанија све више зависи од стратегијског управљања имовином садржаном у људима, односно знањем запослених. Имплементација пословних стратегија и пословних активности компаније не би се могли остварити без подршке запослених и управљања знањем које они поседују. Пословне перформансе компанија зависе од доступног знања које поседују запослени, што стимулише менаџмент да своје пословање усмеравају тако да постану организације које уче и континуирано развијају знање.

6.2. Стратегијско управљање структурном нематеријалном имовином

Структурна нематеријална имовина уграђена је у пословну културу компаније и подразумева акумулацију и употребу информација у циљу унапређења економске

ефикасности и ефективности (Li и сар., 2018). Структурна имовина је нематеријална имовина са три кључне карактеристике: има потенцијала за стварање економског профита, врло ретко се може наћи у физичком облику и овом имовином компанија може трговати или је задржати и увећавати у компанији (Gogan, Duran, Draghici, 2015). Суштина управљања структурном имовином јесте трансформација елемената структурне имовине у производе/услуге који ће створити вредност за различите интересне групе.

Део структурне имовине је и интелектуална својина компанија. Пратећи стратегијске и оперативне процесе управљања интелектуалном својином, дефинисаних од стране Al-Ali (2003) и Krstić (2014), стратегијско управљање структурном имовином обухватало би следеће фазе:

1. Испитивање структурне имовине и креирање портфолија структурне имовине – детерминисати тренутно стање структурне имовине и дефинисати стратегије које су одговарајуће за тренутну вредност структурне имовине. Испитивање структурне имовине подразумева разматрање његових елемената (интелектуална својина, системи и процедуре, организациона клима, обнова и развој, пословна култура, базе података) док креирање портфолија структурне имовине обухвата дефинисање кључних елемената ове имовине које ће се користити у пословним активностима.
2. Дефинисање стратегије управљања структурном имовином које треба обезбедити максимално искоришћавање исте. Поред тога, дефинисање стратегија структурне имовине подразумева сагледање односа међузависности са преостале две компоненте интелектуалне имовине, имовином садржаном у људима и релационом имовином. Могуће стратегије управљања структурном имовином су инвестирање у јачање пословне културе, заштита ауторских права и патената, улагање у пословне системе и процедуре како би се пословне активности обављале ефикасније.
3. Дефинисање пословне јединице (функције) која је одговорна за управљање структуралном имовином. Њен задатак је да дефинише пословне јединице у којима ће се структурна имовина користити, у ком износу и на који начин, да прати колико ова компонента интелектуалне имовине доприноси пословним резултатима и каква је динамика инвестирања по годинама.
4. Употреба портфолија структурне имовине подразумева активну сарадњу са различитим пословним јединицама и департманима, које користе структурну имовину у свом пословању, о томе како и колико користити структурни капитал као и како увећати његову вредност.
5. Све запослене у компанији треба укључити у процес управљања структурном имовином. Овај процес се односи на заштиту злоупотребе структурне имовине

међу запосленима како би се спречили могући губици вредности структурне имовине.

6. Дизајнирање потребних алата за утврђивање вредности структурне имовине. Процена вредности структурне имовине подразумева примену одговарајућих мерила перформанси.

Успешна имплементација стратегије управљања структурном имовином захтева примену одговарајућих модела мерења и извештавања о вредности ове имовине. Krstić и Rađenović (2018) наводе да је мерење структурне имовине могуће спровести на основу мерила која су груписана у следеће димензије: перформансе организационе архитектуре, перформансе управљачких и других пословних процеса, перформансе употребе информационо - комуникационе технологије и система, перформансе иновативности и интелектуалне својине. Gogan, Duran и Draghici (2015) мерење структурне имовине на универзитетима обављају уз помоћ модела који се састоји из три главна елемента: ресурси, процеси и резултати. Модел се заснива на трансформацији нематеријалних ресурса помоћу различитих процеса у одговарајуће резултате у складу са општим и специфичним циљевима компаније. Одступањем од постављених стандарда менаџмент предузима одговарајуће мере. Извештавање о употреби структурне имовине може се обавити у форми интерног извештаја који садржи информације о коришћеним структуралним ресурсима и доприноса који су дали реализацији корпоративне стратегије.

6.3. Стратегијско управљање релационом нематеријалном имовином

Релациона нематеријална имовина резултат је односа са различитим посредницима на тржишту и у друштву уопште (Osinski и сар., 2017) и обухвата односе са пословним партнерима и купцима, изграђену репутацију, бренд, имиџ компаније. У поређењу са имовином садржаном у људима и структурном имовином, релациона имовина има директнији утицај на вредност компаније и пословне перформансе (Bontis, 1998) и доминира у услужним у односу на производне компаније (Kianto, Hurmelinna-Laukkanen и Ritala, 2010).

Ефикасно стратегијско управљање релационом имовином компанији доноси одређене користи као што су уштеда времена, смањивање трошкова, унапређење управљања ланцем понуде и снабдевања, веће тржишно учешће, виша ретенциона стопа и слично. Galbreath (2002) дефинише четири принципа креирања вредности на основу управљања релационом имовином:

1. Креирање вредности започиње вредновањем купаца;
2. Посматрање запослених као имовине која креира вредност;
3. Фокус је и на добављачима који могу бити кључна имовина;

4. Приступ управљању односима са пословним партнерима као највреднијом имовином компаније.

У раду се релациона нематеријална имовина посматра кроз изградњу односа са потрошачима и пословним партнерима. Поред ових односа, релациона имовина обухвата и бренд, корпоративну репутацију, имиџ компаније. Стратегије управљања релационом имовином имају за циљ освајање атрактивних тржишних сегмената као и циљну групу потрошача (Galbreath, 2002). Krstić и Sekulić (2013) наводе да менаџменту компанија на располагању стоје следеће стратегије управљања односима са потрошачима: стратегије ширења или иновирања понуде, стратегије креирања понуде према специфичним захтевима потрошача, стратегије привлачења профитабилних потрошача, стратегије задржавања постојећих потрошача, стратегије раста тржишног учешћа на циљним тржишним сегментима. Исти аутори истичу да успешна имплементација ових стратегија захтева примену одговарајућих пословних процеса¹¹ и способности¹².

Liew (2008) дефинише две главне области које треба размотрити у погледу јачања способности за управљање релационом имовином а то су надоградња кључних компетенција и способности и подршка развоју компетенција и способности. Поред пословних процеса и способности, успешно управљање релационом имовином подразумева и већу посвећеност и ангажовање запослених, који се морају бавити следећим питањима из области управљања односима са потрошачима (Galbreath, 2002):

- Управљање оперативном ефикасношћу;
- Употреба и одржавање информационах технологија;
- Обезбеђивање истраживачких и развојних решења;
- Послови агента маркетинга и продаје;
- Послови административне подршке;
- Обезбеђивање услуге.

Liew (2008) своди управљање релационом имовином на три нивоа, где је у фокусу управљање односима са потрошачима:

- обрада података заснована на трансакцијама која захтева способности запослених као што су вештине у продаји, разумевање потреба и жеља потрошача;

¹¹ Процеси развијања нових производа/услуга, процеси генерисања тражње, процеси задовољења тражње.

¹² Способност вршења маркетинг истраживања, управљања продајним ценама, управљања продајним особљем, управљања квалитетом производа/услуга и слично.

- информисаност о производима и услугама засноване на додатој вредности који захтева вештине предвиђања потреба и жеља потрошача, креативност, вештине решавања проблема, вештине међуљудске комуникације;
- изградња односа заснованих на знању и вредностима који подразумева мерење и управљање лојалности потрошача, ефикасно учење и дељење знања, вештине у изградњи односа и слично.

Када је у питању релациона имовина остале, подржавајуће активности у процесу стратегијског управљања односе се на истраживање и развој, управљање производњом, управљање ланцем понуде, маркетинг, управљање продајом (Liew, 2008). Успешно управљање релационом имовином захтева и подржавајуће компетенције као што су способност решавања проблема, међуљудска комуникација и лидерство, тимски рад, аналитичко размишљање, стратегијска оријентација, управљање временом (Liew, 2008). Управљање релационом имовином подразумева и адекватно мерење и извештавање о релационој имовини. Мерење релационе имовине врши се на основу одговарајућих перформанси: перформансе односа са клијентима, перформансе односа са добављачима и стратегијским партнерима, перформансе односа са заједницом, перформансе имица компаније (Krstić, 2014). Извештавање о релационој имовини може бити у интерној или екстерној форми, што зависи од сврхе употребе ових извештаја. Интерни извештаји о употреби релационе имовине корисни су како би се утврдио допринос ове имовине реализацији пословних циљева и стратегија. У случају да је извештај о релационој имовини екстерног карактера, екстерне интересне групе имају увид у вредност релационе имовине компаније и у информације о учешћу ове имовине у креирању вредности и доприноса пословним резултатима.

7. Стратегијско управљање видљивом нематеријалном имовином

Стратегијско управљање видљивом нематеријалном имовином постаје значајна активност компанија услужног сектора имајући у виду учешће ове имовине у укупној активи ових компанија. Изазов са којим се суочава менаџмент компаније при управљању нематеријалном имовином огледа се у томе што ако топ менаџмент не разуме природу и вредност нематеријалне имовине односно, не познаје процес креирања и увећавања њене вредности, неће препознати ни значај оваквих ресурса за успешну имплементацију корпоративне стратегије (Al-Ali, 2003).

Al-Ali (2003) сматра да у процесу стратегијског управљања видљивом нематеријалном имовином треба дати одговоре на следећа питања:

1. Како прибавити ресурсе знања неопходне за обезбеђивање жељене конкурентске позиције? Да ли се поједини ресурси могу развити интерно, путем дељења и размене знања, или екстерно, путем аквизиције и партнерства?

2. Како се користи снага и потенцијал знања за креирање конкурентске предности? Да ли се у те сврхе користе инкременталне или радикалне иновације?
3. Како се користи структура нематеријалне имовине у циљу конкурисања на постојећим и новим тржиштима?
4. Која је то стратегија нематеријалне имовине која ће обезбедити одрживу конкурентску предност компаније?

Уважавајући већ поменути концепт управљања интелектуалном имовином, стратегијско управљање видљивом нематеријалном имовином састоји се из низа активности. Прво, стратегије управљања видљивом нематеријалном имовином заснивају се на уважавању дефинисане корпоративне стратегије, мисије, визије, као и конкурентских стратегија компаније. Друго, управљање видљивом нематеријалном имовином подразумева и дефинисање компоненти видљиве нематеријалне имовине. Ову имовину чине заштитни знак, лиценце и франшизе, ауторска права, патенти и остала права на интелектуалну својину и интелектуални ресурси садржани у истраживању и развоју. За сваку од наведених компоненти потребно је дефинисати улогу у реализацији пословних резултата и постављених корпоративних циљева. С друге стране, корпоративном стратегијом дефинише се обим интелектуалних ресурса неопходних за управљање видљивом нематеријалном имовином. Треће, управљање видљивом нематеријалном имовином подразумева спровођење стратегијске анализе која подразумева детерминисање свих фактора из спољашњег и унутрашњег окружења који директно и индиректно делују на стратегијско управљање видљивом нематеријалном имовином. Информације о интелектуалним ресурсима који постају извори кључних компетенција компанија као и информације о могућим опасностима и слабостима могу бити од посебног значаја у процесу формулисања и имплементације стратегија управљања видљивом нематеријалном имовином. Четврто, евалуација (контрола) спроведених стратегија управљања видљивом нематеријалном имовином заснива се на праћењу ефикасности у употреби нематеријалне имовине као и поређењу са постављеним циљевима. Након тога, о резултатима спроведених стратегија извештава се менаџмент компаније и остали стејкхолдери путем састављања одговарајућих извештаја.

Управљање видљивом нематеријалном имовином заснива се на дефинисању *стратегија управљања компонентама видљиве нематеријалне имовине:*

- Стратегије куповине заштитног знака;
- Стратегије добијања лиценци и франшиза;
- Стратегије куповине ауторских права, патената и осталих права на интелектуалну својину;
- Стратегије интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју.

Стратегије куповине заштитног знака усмерене су ка привлачењу потрошача и изградњи атрактивног производа/услуге (Krstić и Nikolić, 2008), што треба имати у виду при спровођењу ситуационе анализе и формулисања стратегије заштитног знака. Развијање и примена стратегија куповине заштитног знака има за циљ придобијање и задржавање купаца, што доприноси расту тржишног учешћа, расту улазних баријера за потенцијалне конкуренте, флексибилније реаговање на промене у окружењу и стварање стабилне конкурентске позиције (Krstić и Rađenović, 2018). Компаније се опредељују за имплементацију стратегије куповине заштитног знака у ситуацији када на тржишту постоји велики број производа супститута. Примена стратегије куповине заштитног знака подразумева анализу неопходних ресурса, као и обезбеђивање финансијских средстава неопходних за њихову набавку. Међу ресурсима неопходним за имплементацију стратегије куповине заштитног знака доминирају људски ресурси. Ограничења примене стратегије куповине заштитног знака огледају се у томе што се вредност интерно генерисаног заштитног знака посматра као део вредности гудвила што отежава имплементацију и контролу стратегије куповине заштитног знака. Евентуални ефекти имплементације ове стратегије могли би се заснивати на праћењу тржишног учешћа и лидерске позиције компаније.

Право на коришћење заштитних знакова је главни елемент система франшизинга. Компаније на основу франшизинг уговора не могу прибавити знање и људски капитал (Krstić, 2014). *Стратегија добијања франшизе* примењује се у ситуацијама када компанија жели да освоји циљани тржишни сегмент под именом компаније/бренда која је већ позната у земљи и свету. Имплементација стратегије добијања франшизе подразумева обезбеђивање одговарајућих ресурса али, пре свега, одговарајуће организационе инфраструктуре која ће моћи да задовољи услове даваоца франшизе. Предности примене стратегије добијања франшизе огледају се у ограниченом ризику који компанија сноси изласком на тржишта (Dess, Lumpkin и Eisner, 2007) и развијеним пословним процесима компаније са којом склапа франшизу. Ограничења примене стратегије добијања франшизе, с аспекта корисника франшизе, огледају се у одржавању контроле квалитета производа/услуга, потешкоћа при имплементацији договорених услова стандардизације, потреба за изменом производног програма у циљу задовољавања потреба локалног тржишта и слично (Thompson, Strickland и Gamble, 2008). Luangsuvimol и Kleiner (2004) сматрају да у случају уговора о франшизи, управљање франшизом може бити критични елемент из разлога што неуспех пословања може настати услед: лошег управљања франшизом, губитка кључног особља и недостатка капитала. Зато исти аутори посматрају запослене и њихове пословне активности и задатке, организациону структуру, обуку запослених, основне политике пословања, као кључне елементе система управљања франшизом.

Формулисање и имплементација *стратегије куповине лиценце* заснива се на користима употребе интелектуалне својине, што подразумева разматрање трошкова њихове

набавке и утицај на резултате пословања. Предности примене стратегије куповине лиценце огледају се у томе што компанија куповином лиценце прибавља екстерно знање, смањује трошкове истраживања и развоја, производи производе који су већ познати потрошачима, остварује бољу конкурентску позицију (Krstić, 2014). Успешна имплементација стратегије куповине лиценце подразумева прво, идентификацију интелектуалне својине за коју је потребно прибавити лиценцу, друго, подршку и посвећеност топ менаџмента куповини лиценце, треће, постављање одговарајуће организационе структуре која ће подржати куповину лиценце и четврто, формирање тима задуженог за управљање лиценцама. Ограничења примене стратегије куповине лиценце огледа се у поседовању одговарајућих инфраструктурних решења која морају подржати технолошки know-how који компанија користи. Разликују се више врста лиценци као што су дозвола за производњу, дозвола за продају, дозвола за коришћење или више права истовремено (Krstić, 2014). Сходно томе, разликују се *стратегије добијања лиценце за заштитни знак* и *стратегија добијања лиценце за патент*. Добијање лиценце за заштитни знак заснива се на куповини права производње и пласирања производа/услуге под одређеним заштитним знаком (именом) од даваоца лиценце. Кључне преговарачке тачке, када је у питању стратегија добијања лиценце за заштитни знак, односе се на избор даваоца лиценце, утицај искуства даваоца лиценце на услове и време преговора, време које се утроши у процесу лиценцирања заштитног знака и право заштите знака од стране даваоца лиценце (Schwartz, 2010). Стратегија добијања лиценце за патент обезбеђују право коришћења патената и проналазака уз одговарајућу надокнаду. Успешна имплементација стратегије добијања лиценце за патент захтева системски приступ и различите вештине у различитим фазама стратегијског управљања (Bhandari, 2015). Krstić и Rađenović (2018) наводе да постоје посредничке компаније који посредују између власника патената и заинтересованих предузећа за добијање лиценце. Пословне активности оваквих предузећа заснивају се на трансферу технологије, управљања патентима, пружању саветодавних услуга, када је у питању добијање лиценце за патент.

Формулисање и имплементацију *стратегија куповине патената и ауторских права* треба заснивати и на користима које конкретна имовина може обезбедити компанији. Компаније примењују стратегије патената у ситуацији када желе да заштите своје изуме од конкурената. Имплементација стратегије патената захтева идентификовање неопходног буџета, ресурса (материјалних, нематеријалних и финансијских) као и дефинисање правног тима који ће бити задужен за цео процес прибављања лиценце за коришћење одређеног патената.

Према Krstić (2014) најзначајније импликације управљања прибављеним патентима јесу обезбеђивање неопходних извора и база података за проналазаче у конкретним областима, регулисање власништва над интелектуалним добром од стране предузећа. Формулисање, имплементација и евалуација стратегије куповине патената (изума)

заснива се и на процени вредности стратегијских патената односно предвиђању вредности очекиваних новчаних прилива по основу коришћења које корисник лиценце за одређени патент убира за време трајања лиценце на патент. У теорији су развијене одређене методе за процену вредности патената – приносни, трошковни и тржишни¹³ (Krstić и Rađenović, 2018).

Ауторско право чини део интелектуалне својине који се односи на посебне облике уметничког и креативног стваралаштва. Ауторско право обезбеђује носиоцу права да користи свој производ интелектуалног, креативног или професионалног стваралаштва као и да овласти друго лице да има право употребе (Krstić, 2014). Al-Ali (2003) посматра ауторска права као конкурентско оружје којим се штите изрази а не идеје.

Детерминисање доприноса *стратегије интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју* постизању корпоративних циљева подразумева интегрисање планова и стратегија истраживачко-развојних активности у оквиру корпоративне стратегије (Brownlie, 1992). Истраживачко-развојне активности доприносе профитабилности компаније и одређују будуће правце развоја и раста компаније (Panigyrakis, Kapareliotis и Ventoura, 2009). Стратегије интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју примењују се у циљу одговора на захтеве и потребе потрошача и као заштита од иновативних решења конкурената. Поред материјалних и финансијских ресурса, запослени представљају значајне ресурсе у процесу имплементације стратегија интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју. Запослени су задужени за развој нових технолошких решења сходно способностима компаније и процени стања на тржишту иновација, оцену технолошких решења и анализу евентуалних баријера из спољашњег окружења. Успешна примена ових стратегија подразумева и посвећеност иновацијама и одговарајућу организациону културу (Brownlie, 1992). Ограничења примене стратегија интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју огледају се у томе што се улагања у ове ресурсе третирају као трошкови периода услед одсуства доказа о узрочној вези између трошкова истраживања и развоја и будућих користи (Krstić и Vukadinović, 2004). Brownlie (1992) наводи као ограничење примене ове стратегије недостатак подршке менаџмента у усмеравању дугорочних одлука о развоју интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју. Поред тога, финансијска функција не пружа детаљније информације о томе колико је уложено у развој производа, развој процеса и друге компоненте интелектуалне имовине (развој софтвера, развој заштитног знака, тренинг запослених) као и о приносима оствареним на тим инвестицијама (Krstić и Vukadinović, 2004).

¹³ Приносна метода мери економске користи стечене по основу власништва над патентном.

Трошковна метода мери историјски трошак који настаје приликом креирања патенатаи трошкова репродукције/замене патената.

Тржишна метода мери цену по којој се патенти могу продати на тржишту.

Ozturk (2018) наводи да су стратегије управљања интелектуалним ресурсима садржаним у истраживању и развоју значајне за компанију јер омогућавају приступ специјализованом знању. Стратегије технолошког развоја, према Brownlie (1992), могу бити: стратегија бити први на тржишту, стратегија пратити лидера, стратегија дизајнирања и развоја производа уз помоћ инжењерских активности. Birkinshaw и Hood (1998) наводе следеће стратегије интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју: патернализам, експанзионизам и либерализам. На сличан начин, Li и сар. (2019) дефинишу четири стратегије интелектуалних ресурса садржаних у истраживању и развоју:

- *стратегија локалне адаптације* односно снабдевања постојећим производима/услугама који су прилагођени локалном тржишту,
- *стратегија локалне иновације*, развој нових производа/услуга за локално тржиште,
- *стратегија обрнуте адаптације* која подразумева развој производа/услуга за локално тржиште која ће у будућности бити пласирана на глобално тржиште,
- *стратегија глобалне иновације* подразумева развој нових производа/услуга за глобална тржишта који подразумевају потпуно интегрисану платформу иновација и мрежа.

Многе компаније биле су приморане да управљају интелектуалним ресурсима садржаним у истраживању и развоју путем умрежавања, сарадње, виртуелног рада, као стратегијских алата у процесу стварања вредности (Sofa, 2009). Трансформацију управљања интелектуалним ресурсима садржаним у истраживању и развоју прати све већи стратегијски фокус, холистички и мултидисциплинаран приступ, наглашавајући вишефункционалну комуникацију и сарадњу као и веће укључивање експерата из заједнице и стејхолдера (добављачи, дистрибутери, купци, влада, и партнери у истраживачко-развојном пројекту) у читав истраживачки циклус од концептуализације до развоја тржишта, евалуације и извештавања (Sofa, 2009).

IV ДЕО
ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА БРЕНДА ПОСЛОДАВЦА И ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ
ИМОВИНЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ХОТЕЛА У СРБИЈИ

1. Преглед истраживања

Концепт бренда послодавца је посебно важан у економији заснованој на знању (Berthon, Ewing и Nah, 2005; Schlager и сар., 2011) са посебним нагласком на услужни сектор који креира услуге високе додате вредности и где се успоставља ближи однос између послодавца и запослених у односу на производни сектор (Ambler и Barrow, 1996; Schlager и сар., 2011). Значај запослених, као интерних стејкхолдера, препознат је у литератури будући да истраживања доказују утицај имовине садржане у људима на раст вредности компаније и унапређење организационих перформанси предузећа (Alniacik и сар., 2014). Аутори Ahmad и Daud (2015) тврде да кључ ефикасног бренда послодавца лежи у разумевању односа између запослених и послодавца имајући у виду да су запослени ти који директно учествују у креирању услуга и долазе у контакт са корисницима услуга.

Досадашња истраживања у области брендирања послодавца углавном су се базирала на анализи бренда послодавца међу потенцијално запосленима. Зато аутори Maxwell и Knox (2009) сматрају да истраживачи још увек нису дали одговор на питање које димензије бренда послодавца су атрактивне за запослене. Како би елиминисали недостатке претходних модела за мерење бренда послодавца, аутори Tanwar и Prasad (2016) сматрају да поменуте димензије треба оцењивати из перспективе тренутно запослених. Своје истраживање базирају на анализи следећих димензија: обука и развој запослених, репутација компаније, диверсификованост радне снаге, организациона култура, баланс између живота и посла запослених, корпоративна друштвена одговорност. Ове димензије, у комбинацији са мерном скалом атрактивности послодаваца, коју су развили Zhu и сар. (2014), чине основу за паћење бренда послодавца у раду.

Следећи аутори анализирали су улогу бренда послодавца у пословању компанија (Berthon, Ewing и Nah, 2005; Davies, 2008; Roy, 2008; Maxwell и Knox, 2009; Kucherov и Zavyalova, 2012; Alniacik и Alniacik, 2012; Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013; Zhu и сар. 2014; Ahmad и Daud, 2015; Xie, Bagozzi и Meland, 2015; Jain и Bhatt, 2015; Reis и Braga 2016; Ognjanović, 2017/Б; Slavković, Pavlović и Simić, 2018; Ognjanović и Slavković, 2019). Значај бренда послодавца у области услужног сектора забележена је у истраживањима (Lievens и Highhouse, 2003; Schlager и сар., 2011; Rampl и Kenning, 2014; Tanwar и Prasad, 2016; Thomas и Jenifer, 2016). Претходна истраживања доказала су: присуство везе између вредносних претпоставки бренда послодавца и намере запослених да остану у предузећу (Ahmad и Daud, 2015), присуство везе између бренда послодавца и ставова запослених (Schlager и сар., 2011); везу између бренда послодавца и задовољства запослених (Tanwar и Prasad, 2016); утицај репутације и идентитета компаније на атрактивност бренда послодавца (Xie, Bagozzi и Meland, 2015). Поједине студије (Lievens и Highhouse, 2003; Roy, 2008; Zhu и сар., 2014; Jain и

Bhatt, 2015) бавиле су се анализом фактора који чине послодавца атрактивним приликом његове процене од стране потенцијалних запослених. На основу резултата студија, ти фактори су: стабилност компаније, баланс између живота и посла запослених и сигурност посла (Jain и Bhatt, 2015); развојне могућности за запослене, локација, рад са купцима и зарада (Lievens и Highhouse, 2003); апликативна вредност, корисна вредност, етичка вредност, економска вредност, друштвена вредност, психолошка вредност, развојна вредност и шансе за развој каријере (Roy, 2008); компензације и користи, шансе за развој и препознатљивост (Zhu и сар., 2014). На основу наведених фактора који чине компанију атрактивном, намеће се закључак да се атрактивност послодавца гради употребом имовине садржане у људима, структурне и релационе имовине.

Поједини аутори анализирали су утицај интелектуалне имовине на перформансе хотелских предузећа (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003; Nemeč Rudež и Mihalič, 2007; Walsh, Enz и Canina, 2008; Laing, Dunn и Hughes-Lucas, 2010; Kim и сар., 2012; Bontis, Janošević и Dženopoljac, 2015). Већина аутора потврђује утицај интелектуалне имовине на пословне резултате хотела (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003; Nemeč Rudež и Mihalič, 2007), док су неке студије само делимично потврдиле присуство овог утицаја (Walsh, Enz и Canina, 2008; Kim и сар., 2012; Bontis, Janošević и Dženopoljac, 2015). Такође, доказује се присуство позитивне везе између компоненти интелектуалне имовине (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003; Nemeč Rudež и Mihalič, 2007) што потврђује полазну претпоставку, да се задовољавајући резултати употребе интелектуалне имовине могу остварити искључиво употребом ове три компоненте заједно. Анализа интелектуалне имовине у хотелима у Србији спроведена је у студијама Bontis, Janošević и Dženopoljac (2015) и Ognjanović (2017/A).

2. Дефинисање хипотеза и модела

Изградња брэнда послодавца врши се кроз континуиране активности учења јер је главни циљ његовог развоја преношење знања и вештина, како би се повећала организациона способност управљања променама и прилагођавање новим праксама учења (Lenka и Chawla, 2015). Ово наводи на закључак да је изградња брэнда послодавца повезана са поседовањем интелектуалне имовине коју чине имовина садржана у људима, структурна имовина и релациона имовина, која се у истраживању посматра као имовина садржана у односима са потрошачима. Дакле, креирање имица пожељног послодавца на тржишту радне снаге захтева поседовање и употребу знања, вештина и способности запослених (имовина садржана у људима), одговарајућих база података, интелектуалне својине, процеса и система и организационе културе (структурна имовина) као и имица, репутације и изградњу задовољавајућих односа са купцима (имовина садржана у односима са потрошачима). С друге стране, изграђен брэнд послодавца утиче на привлачење талентованих појединаца односно имовину

садржану у људима, који утиче на креирање нематеријалне имовине и вредности у предузећима. И на крају, повезаност брэнда послодавца и интелектуалне имовине утиче на брзину, ефикасност, креативност и поузданост обављања пословних активности, што се одражава и на висину пословних резултата компанија.

Веза између димензија брэнда послодавца и компоненти интелектуалне имовине није анализирана у до сада спроведеним студијама. Прва претпоставка од које се полази у раду јесте присуство међузависног односа између ове две променљиве. Дакле, с једне стране, за компаније је важно поседовање и увећавање вредности интелектуалне имовине како би се креирала вредност и остварила одржива конкурентска предност. С друге стране, имиџ пожељног послодавца могуће је изградити употребом знања и способности запослених, уз подршку структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима. Поједини аутори брэнд послодавца посматрају као „нематеријалну имовину изграђену у свести потенцијалних и постојећих запослених“ (Ambler и Varlow, 1996:188). Претпоставка о присуству везе између интелектуалне имовине и брэнда послодавца оправдана је из три разлога. Прво, изграђен брэнд послодавца утиче и на вредност имовине садржане у људима, компоненте интелектуалне имовине, кроз привлачење талентованих и вредних кадрова. Друго, димензије брэнда послодавца као што су нефинансијске компензације и користи и баланс између живота и посла повезане су са димензијама структурне имовине (организациона култура, интерне базе података, информациони систем, пословни процес). Треће, поседовање и употреба имовине садржане у односима са потрошачима (репутација, однос са купцима и сарадња са пословним партнерима) може утицати на развијање корпоративне друштвене одговорности и препознатљивост хотела, које се у раду посматрају као димензије брэнда послодавца. Брэнд послодавца развија се на основама изграђеног корпоративног брэнда односно имиџа компаније у спољашњем окружењу, што указује на везу између имовине садржане у односима са потрошачима и брэнда послодавца.

Друга претпоставка од које се полази у раду јесте да се изградња брэнда послодавца и поседовање и управљање интелектуалном имовином у хотелском пословању одражава на ниво пословних перформанси. Резултати истраживања требало би да дају одговор на питање како унапредити и увећати пословне перформансе хотела будући да је већина материјалних ресурса исцрпљена као извор конкурентске предности и пословног успеха компанија. Како већина материјалних ресурса, којима хотели располажу, не поседује особине које их чине јединственим (вредност, реткост, немогућност имитирања и супституисања), изворе конкурентске предности и високих пословних резултата треба потражити у нематеријалној имовини – брэнд послодавца, имовини садржаној у људима, структурној имовини и имовини садржаној у односима са потрошачима. Адекватно управљање интелектуалном имовином и изградња брэнда послодавца може да утиче на ангажовање и посвећеност запослених у хотелу што се

одражава и на висину пословних резултата - оних које вреднују власници и менаџери и оних које вреднује тржиште капитала. Успешност пословања хотела може се пратити путем пословних перформанси. Дакле, успешно управљање не подразумева ослањање само на једну групу показатеља пословања већ захтева праћење различитих показатеља пословања. У раду се испитује утицај компоненти невидљиве нематеријалне имовине на пословне перформансе (тржишне и организационе перформансе) будући да ови резултати најбоље осликавају положај предузећа на тржишту па су посебно значајни за власнике, менаџере, потенцијалне инвеститоре, државу и остале интересне групе.

Анализирањем улоге брэнда послодавца у хотелском пословању, уочавају се три практичне ситуације које треба имати у виду приликом спровођења истраживања и тумачења резултата. Прво, на растућем хотелском тржишту Републике Србије, питање изградње брэнда послодавца све више иницирају сами послодавци. Стварање добрих услова рада утиче на привлачење квалитетних кадрова, али се поставља питање колико су послодавци задовољни квалитетом понуде радне снаге на тржишту рада. Друго, изградња брэнда послодавца у хотелском свету захтева одређена инвестициона улагања што носи са собом и одређени ниво ризика, имајући у виду податке о оствареном учешћу сектора услуге смештаја и исхране у кључним макроекономским показатељима Републике Србије (учешће у бруто домаћем производу, учешће у укупном промету роба и услуга, учешће у укупном броју пословних субјеката). Зато је потребно утврдити колики је допринос изграђеног брэнда послодавца пословним резултатима предузећа, у односу на износ улагања у његову изградњу, с обзиром на то да процес изградње брэнда послодавца траје дужи временски период. Треће, изграђен брэнд послодавца захтева поседовање и употребу интелектуалне имовине, док резултати спроведених студија међу српским хотелима, указују да је вредност интелектуалне имовине углавном скромна.

2.1. Предмет и циљ истраживања

У дефинисању предмета истраживања полази се од тога да су критични фактори успешности пословања људски ресурси са својим знањем, искуством и вештинама и да привлачење и задржавање талентованих кадрова захтева изграђен имиџ пожељног послодавца, односно изграђен брэнд послодавца на тржишту радне снаге. Изградња брэнда послодавца подразумева употребу компоненти интелектуалне имовине, као кључних фактора у процесу стварања вредности. Посматрајући брэнд послодавца и интелектуалну имовину као део невидљиве нематеријалне имовине, дефинисан је предмет истраживања у докторској дисертацији. *Предмет истраживања* јесте међусобна повезаност брэнда послодавца и интелектуалне имовине и утицај ове везе на успешност пословања хотела у Србији. Предметом истраживања обухваћене су димензије брэнда послодавца, компоненте интелектуалне имовине као и пословне

перформансе сврстане у две категорије – организационе перформансе и тржишне перформансе.

Дефинисани предмет истраживања и његов значај одредили су и основни циљ истраживања. *Основни циљ истраживања* у дисертацији јесте да се докаже да је у хотелским предузећима неопходно стратегијски управљати невидљивом нематеријалном имовином односно брендом послодавца и интелектуалном имовином како би се креирала вредност и увећали пословни резултати ових предузећа. На основу дефинисаног основног циља истраживања, могуће је дефинисати и сет *специфичних циљева истраживања* који подразумевају следеће:

- *прво*, испитати међузависност бренда послодавца и интелектуалне имовине;
- *друго*, идентификовати димензије бренда послодавца које имају утицај на пословне резултате хотела како би се ове димензије унапредиле и тиме утицале на постизање бољих резултата;
- *треће*, испитати да ли интелектуална имовина утиче на пословне резултате посматраних хотела.

2.2. Формулисање хипотеза

Дефинисање истраживачког модела и постављање истраживачких хипотеза заснива се на анализи и синтези раније спроведених студија у оквиру концепта бренда послодавца, интелектуалне имовине и управљања хотелским предузећима. Истраживачке хипотезе постављене су у складу са предметом и циљевима истраживања и базирају се на анализи стања и степена употребе невидљиве нематеријалне имовине у хотелским предузећима у Србији путем испитивања утицаја бренда послодавца и интелектуалне имовине на резултате пословања хотела. Сходно томе, основне истраживачке хипотезе гласе:

- X₁:** Између бренда послодавца и интелектуалне имовине у хотелским предузећима у Србији постоји позитивна и статистички значајна веза.
- X₂:** Димензије бренда послодавца имају статистички значајан утицај на резултате пословања хотела у Србији мерене путем пословних перформанси.
- X₃:** Постоји позитиван и статистички значајан утицај интелектуалне имовине на резултате пословања хотела у Србији мерене путем пословних перформанси.

Из основних истраживачких хипотеза дефинисане су изведене истраживачке хипотезе.

Улагање у имовину садржану у људима представља најбитнију инвестицију у економији заснованој на знању (Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013) будући да је значајно и позитивно повезан са организационом продуктивношћу, перформансама и дугорочном конкурентском предношћу компаније (Breaugh и Starke, 2000; Zhu и сар.,

2014). У процесу креирања хотелских услуга учествују људски ресурси односно запослени са својим знањем, искуством и вештинама. Привлачење и задржавање талентованих запослених одвија се путем стратегије брендирања послодавца од које зависи и квалитет услуга. Квалитет хотелских услуга условљен је нивоом посвећености запослених, имајући у виду то да они остварују висок ниво интеракције са корисницима услуга (Amin и сар., 2017). На основу реченог, може се закључити да бренд послодавца може постати део стратегије управљања људским ресурсима (Kuchеров и Zavyalova, 2012) која утиче на структуру радне снаге у хотелима, али и на квалитет пружања услуга. Уочена повезаност бренда послодавца и имовине садржане у људима води ка дефинисању следеће изведене хипотезе:

X_{1a}: Између димензија бренда послодавца и имовине садржане у људима у хотелским предузећима постоји позитивна и статистички значајна веза.

Колико ће послодавац бити привлачан за потенцијалне запослене и како ће задржати тренутно запослене зависи од инфраструктурне опремљености хотела (система, процеса, процедура) који утичу на ефикасност и ефективност обављања пословних активности. На тај начин се указује на везу између бренда послодавца и структурне имовине. Између креатора и корисника услуга потребно је остварити ближу интеракцију, што захтева и међусобно разумевање између наведених учесника понуде и тражње, па се може рећи да структурна имовина постаје важно средство у овом односу. Као што је речено, структурна имовина обезбеђује оптимално вођење процеса пословања и постизање високог степена задовољства међу корисницима услуга (Zigan и Zeglat, 2010). Структурна имовина може се довести у везу са концептом бренда послодавца на тај начин што употреба савремене технологије, присуство и уважавање организационе културе и пословних система, процеса може олакшати рад запосленима, учинити њихово деловање продуктивнијим, унапредити сарадњу међу запосленима и смањити могућност грешака у раду. Све ово чини једно предузеће пожељним местом за рад. Сходно реченом, у раду је потребно испитати и следећу изведену истраживачку хипотезу:

X_{1b}: Између димензија бренда послодавца и структурне имовине у хотелским предузећима постоји позитивна и статистички значајна веза.

Изградња бренда послодавца подразумева истовремену изградњу корпоративног бренда, имица, репутације, односно имовине садржане у односима са потрошачима. Имовина садржана у односима са потрошачима обухвата способност предузећа да сарађује са екстерним стејкхолдерима и на тај начин, уз имовину садржану у људима и структурну имовину, ствара вредност. Према Ahmad и Daud (2015) стратегија брендирања послодавца надовезује се на корпоративно брендирање односно имиц компаније израђен међу екстерним стејкхолдерима. Зато се може рећи да употреба

имовине садржана у односима са потрошачима индиректно утиче на бренд послодавца. Присуство имовине садржане у односима са потрошачима у хотелима је од посебног значаја будући да имиџ хотела битно утиче на избор госта, али говори и о квалитету услуга које хотел пружа. Без ове имовине није могуће постићи високу тржишну вредност компаније и задовољавајуће пословне перформансе. Истовремена употреба имовине садржане у односима са потрошачима и успешна примена стратегије брендирања послодавца доприноси расту тржишне вредности предузећа и истовремено чини предузеће пожељним местом за рад.

Х_{1в}: Између димензија бренда послодавца и имовине садржане у односима са потрошачима у хотелским предузећима постоји позитивна и статистички значајна веза.

Бројне студије доказале су утицај понашања запослених на пословне перформансе предузећа (Ferguson и Reio Jr, 2010; Melián-González, Bulchand-Gidumal и López-Valcárcel, 2015; Kanyurhi и Akonkwa, 2016; Amin и сар., 2017; Imran и сар., 2018). Понашање запослених једним делом зависи и од успешне имплементације стратегије брендирања послодавца. Изградња бренда послодавца захтева испуњавање одређених претпоставки, као што су изграђена организациона култура, вредност накнаде сходно уложеном раду, адекватно радно окружење и добри међуљудски односи, савремена средства за рад и опрема. Дакле, изграђен бренд послодавца може имати утицаја на ефикасност и ефективност рада запослених, што се може одразити и на вредност пословних перформанси предузећа. На основу тога, следеће хипотезе дефинишу се у циљу истраживања везе између бренда послодавца и пословних перформанси:

Х_{2а}: Димензије бренда послодавца имају статистички значајан утицај на организационе перформансе хотела.

Х_{2б}: Димензије бренда послодавца имају статистички значајан утицај на тржишне перформансе хотела.

Интелектуална имовина, као део невидљиве нематеријалне имовине хотела, представља кључни ресурс успешности и стварања вредности у компанији. Утиче на стицање и одржавање конкурентске предности хотела и на остваривање задовољавајућих пословних резултата. Истраживања показују да доминантан утицај на пословне перформансе има имовина садржана у људима који, уз подршку структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима, утиче на добре пословне резултате хотела. То је и разлог да следеће изведене хипотезе буду дефинисане тако да указују на везу између компоненти интелектуалне имовине, имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима и пословних резултата хотела.

X_{3a} : Интелектуална имовина у хотелским предузећима има статистички значајан утицај на организационе перформансе.

X_{36} : Интелектуална имовина у хотелским предузећима има статистички значајан утицај на тржишне перформансе.

2.3. Истраживачки модел

На основу дефинисаног предмета истраживања, основних и изведених циљева истраживања и постављених истраживачких хипотеза, дефинисан је концептуални оквир односа између посматраних променљивих, што је представљено на Слици 21.

Слика 21: Истраживачки модел са хипотезама



Извор: Аутор

У циљу разумевања представљеног истраживачког модела и постављених истраживачких хипотеза, потребно је дефинисати зависне и независне променљиве модела.

Зависне променљиве у моделу су *пословне перформансе* које обухватају:

- *Организационе перформансе хотела и*
- *Тржишне перформансе хотела.*

Независне променљиве у моделу су:

- *Бренд послодавца* који обухвата следеће димензије: шансе за развој запослених, препознатљивост хотела, диверсификованост радне снаге, нефинансијске компензације и користи, баланс између живота и посла запослених и корпоративна друштвена одговорност;
- *Интелектуална имовина* која обухвата имовину садржану у људима, структурну имовину и имовину садржану у односима са потрошачима.

Успех пословања хотела прате се путем пословних перформанси (енгл. *Firm performances*) које обухватају организационе перформансе (енгл. *Organizational performance*) и тржишне перформансе (енгл. *Market performance*) (Delaney и Huselid, 1996). Организационим перформансама прати се развој предузећа у погледу унапређивања хотелске понуде и услуга које се нуде. Тржишне перформансе прате позиционираност хотелских предузећа на тржишту у односу на конкуренте.

Бренд послодавца у раду биће посматран кроз димензије дефинисане на основу радова Tanwar и Prasad (2016) и Zhu и сар. (2014) на следећи начин: шансе за развој запослених, препознатљивост хотела, диверсификованост радне снаге, нефинансијске компензације и користи, баланс између живота и посла запослених и корпоративна друштвена одговорност. Класификација коју су предложили ови аутори представља један шири приступ посматрања брэнда послодавца јер обухвата већи број димензија у односу на до сада спроведене анализе. Поменуће димензије усмерене су не само на радно окружење унутар компаније (шансе за развој, баланс између живота и посла, нефинансијске компензације и користи и диверсификованост), већ мере и ефекте брэнда послодавца у спољашњем окружењу (препознатљивост хотела, корпоративна друштвена одговорност), што није случај са димензијама дефинисаним од стране Berthon, Ewing и Nah (2005). Још једна предност употребе наведене класификације јесте та што се истраживање развијености брэнда послодавца у хотелима базира на анкетирању тренутно запослених у компанијама, што није био чест случај у претходним истраживањима.

Димензија *шансе за развој запослених* (енгл. *Opportunity for development*) наглашава улогу учења у циљу стицања неопходних вештина за обављање тренутних и будућих пословних задатака. Ова димензија одговара развојној вредности скале атрактивности послодавца (Tanwar и Prasad, 2016). Истраживања показују да изгледи и могућности за развој каријере појединаца, коју компанија пружа, играју врло важну улогу у процесу брэндирања послодавца (Jain и Bhatt, 2015). Уз помоћ обуке и развоја запослени уче, а

резултат учења јесте знање које поседују запослени. Запослени који поседују више знања и улажу у своје усавршавање су задовољни запослени који ефикасније обављају своје пословне задатке и плаћени су сходно знању које поседују. Развијањем ове димензије брэнда послодавца могуће је створити добру репутацију на тржишту рада будући да кандидати желе да се усавршавају и да буду награђени сходно знању које поседују.

Препознатљивост хотела (енгл. *recognition*) представља део нематеријалне имовине компаније коју треба изградити и неговати како би се остварили планирани циљеви и унапредили резултати пословања. Препознатљивост компаније зависи од изграђене репутације и имица компаније. Ова компонента брэнда послодавца је одувек посматрана као кључно средство за стицање конкурентске предности (Tanwar и Prasad, 2016). Када појединци немају довољно информација о производу/услугу ослањају се на репутацију и препознатљивост компаније како би донели одлуку о куповини (Story, Castanheira и Hartig, 2016). Оваква ситуација се може пресликати и на процес запошљавања кандидата. Када кандидати са тржишта рада немају довољно информација о послодавцу, позивају се на његову корпоративну репутацију и препознатљивост. Зато Tanwar и Prasad (2016) наводе да је репутација саставни део процеса брендирања послодавца и да може помоћи компанији да се одржи на тржишту дугорочно. Препознатљивост и репутација компаније утичу на намеру запослених да се пријаве на конкурс за посао (Sivertzen, Nilsen и Olafsen, 2013) што значи да ова димензија брэнда послодавца има важну улогу у процесу запошљавања (Xie, Bagozzi и Meland, 2015). Према Извештају Института за брэнд послодавца (енгл. *Employer Brand Institute*) корпоративна репутација и организациона култура компаније представљају најважније атрибуте који привлаче таленте у компанију (Jain и Bhatt, 2015).

Диверсификованост или разноликост радне снаге (енгл. *diversity*) представља комбинацију културних и друштвених идентитета између људи које су присутне у условима запошљавања. Да би постале „послодавац првог избора“ компаније су почеле да инкорпорирају диверсификованост у оквиру стратегије брендирања послодавца (Tanwar и Prasad, 2016). Према Schlager и сар. (2011) диверсификованост се поклапа са интересном вредношћу скале атрактивности и представља једну од значајних димензија који утичу на задовољство запослених. Успешном применом ове димензије у оквирима стратегије брендирања послодавца запослени се осећају угодније и задовољније јер послодавац и остали запослени уважавају њихове индивидуалне (личне) различитости.

Нефинансијске компензације и користи (енгл. *non-financial compensation and benefits*) односе се на неновчане користи које запослени стиче радећи за компанију (напредовање, право стицања власништва над акцијама компаније, плаћена одсуства и слично). Суштина нефинансијских компензација и користи јесте пружање одговарајуће

надокнаде запосленима сходно уложеном раду и труду односно доприносу оствареним пословним перформансама компаније (Krstić и Sekulić, 2007). Систем компензација и користи одражава се на повећавање лојалности и продуктивности радне снаге путем праведног система награђивања (Thanetsunthorn и Wuthisatian, 2018).

Димензија *баланс између живота и посла запослених* (енгл. *work-life balance*) заправо указује на жељу појединаца не само да буду запослени компаније већ и да су њен нераскидиви део. Суштина димензије која се односи на баланс између живота и посла заправо омогућава запосленима да радом у одређеној компанији управљају свим осталим животним улогама (родитељ, пријатељ, члан клуба) без стреса и сукоба (Dabirian, Kietzmann и Diba, 2017). Из тих разлога, димензија баланс између живота и посла инкорпорира се у оквиру стратегије брендирања послодавца. Tanwar и Prasad (2016) сугеришу да уважавање ове димензије може помоћи компанијама да изграде свој бренд послодавца што ће заузврат довести до већег задржавања и мотивисања запослених. Зато би компанијама било тешко изградити бренд послодавца уколико не уважавају баланс између живота и посла запослених, као једну од његових компоненти. Резултати спроведеног истраживања Tanwar и Prasad (2016) указују да је ова компонента једна од значајних за изградњу бренда послодавца.

Корпоративна друштвена одговорност (енгл. *corporate social responsibility*) представља моћно средство за позиционирање компаније на тржишту рада па тиме представља и врло важну димензију бренда послодавца. Кандидати са тржишта рада полазе од претпоставке да ако послодавац брине о средини у којој послује односно ако је друштвено одговоран, бринуће се и о запосленима. Уз помоћ ове димензије, компанија је у стању да створи позитивну слику у свести тренутних и потенцијалних запослених. Зато Story, Castanheira и Hartig (2016) сматрају да се корпоративна друштвена одговорност може користити као ефикасна стратегија за привлачење талентованих појединаца у компанију односно, како истичу Lenka и Chawla (2015), корпоративна друштвена одговорност и глобалне могућности чине послодавца атрактивним. С друге стране, све већи број компанија препознаје значај корпоративне друштвене одговорности као средства за унапређење слике послодавца и његових пословних перформанси (Tanwar и Prasad, 2016).

У раду се посматрају следеће компоненте имовине садржане у људима: компетентност (енгл. *competencies*), став (енгл. *attitude*) и интелектуална агилност запослених (енгл. *intellectual agility*), по узору на рад Bontis и сар. (1999); Bontis и сар. (2000); Marr, Schiuma и Neely (2004); Tovstiga и Tulugurova (2007) и Khalique и сар. (2015). *Компетенције запослених* обухватају вештине; образовање и know-how, *став запослених* представља бихевиористичку компоненту рада запослених и обухвата мотивисаност и понашање запослених, лидерски дух топ менаџмента, док *интелектуална агилност* обухвата иновативност, предузетнички дух чланова

компаније и способност прилагођавања (Bontis и сар., 1999; Kim и сар., 2012; Engstrom, Westnes и Westnes, 2003).

У раду, структурна имовина се посматра кроз следеће компоненте: обнова и развој (енгл. *Renewal and development*), системи и процедуре (енгл. *Systems and procedures*) и организациона клима (енгл. *Organizational climate*), по узору на рад Engstrom, Westnes и Westnes (2003). Континуирана *обнова и развој* доприносе ефикасној испоруци услуга и развоју производа, што утиче на дугорочни опстанак и раст хотела (Nemes Rudež и Mihalič, 2007). *Системи и процедуре* укључују интерне праксе, виртуелне мреже и рутине, као што су прећутна правила и неформалне процедуре. Њихов задатак је да утврде како се процеси реализују и како се одвија ток посла кроз организацију (Marz, Schiuma и Neely, 2004). Wang и Chang (2005) посматрају процесе као део структурне имовине и водећи елемент интелектуалне имовине који утиче на релациону имовину, док, с друге стране, елементи релационе имовине утичу на финансијске перформансе. *Организациона клима* односи се на радно окружење компаније које је такво да подржава размену знања и реализацију задатака у коме запослени развија осећај припадности. Појединац који се уклопио у радно окружење остварује одличне резултате рада и ради као део тима што доприноси реализацији планираних циљева руководства на ефикасан и ефективан начин.

Имовина садржана у односима са потрошачима се прати путем компоненти: лојалност и задовољство потрошача (енгл. *Customer loyalty and satisfaction*), позиционираност предузећа на тржишту (енгл. *Market share*), тржишна оријентација (енгл. *Market orientation*), управљање односима са потрошачима (енгл. *Handling customers*) (Engstrom, Westnes и Westnes, 2003). *Лојалност потрошача* односи се на степен оданости потрошача брендираним производима/услугама, док се *задовољство* односи на ниво испуњености очекивања потрошача када је у питању производ/услуга. Лојалност и задовољство потрошача има све значајнију улогу у данашњој хотелској индустрији. Хотели без лојалних потрошача морали би да се окрену промоцији продаје како би привукли нове потрошаче, што понекада може бити непрофитабилно и скупле у односу на изградњу лојалности постојећих потрошача. Зато хотели улажу велике напоре како би увећали задовољство потрошача и на тај начин изградили лојалност потрошача. *Тржишна позиционираност хотела* постаје све више значајна за менаџере. Хотелска индустрија је радно-интензивна индустрија, обележена интензивном глобалном конкуренцијом. Активности хотелских предузећа усмерене су ка стицању добити по основу тржишног учешћа и позиционираности које повећавају број лојалних потрошача (Kim, Jung-Eun Yoo и Lee, 2011). Имовина садржана у односима са потрошачима је усмерена на сарадњу са потрошачима и зато се може рећи да је компанија оријентисана ка тржишту. *Тржишна оријентисаност* се може дефинисати као генерисање тржишне интелигенције на нивоу компаније, а која су у вези са тренутним и будућим потребама потрошача (Bontis и сар., 2000). Kim, Jung-Eun Yoo и

Lee (2011) сматрају да је *управљање односима са потрошачима* најважнија компонента релационе имовине. Обухвата активности решавања жалби потрошача, пружање свих информација гостима које затраже, дељење повратних информација од потрошача међу запосленима и решавање њихових проблема.

3. Методологија истраживања

Истраживање димензија брэнда послодавца, компоненти интелектуалне имовине и њиховог утицаја на вредност пословних резултата хотела, заснива се на савременим теоријским сазнањима, релевантним изворима података и примени одговарајућих метода истраживања. У циљу тестирања постављених хипотеза и извођења закључака истраживања користи се квалитативна и квантитативна методологија истраживања и одговарајуће методе научно-истраживачког рада. Прикупљање емпиријских података за потребе спровођења истраживања обављено је уз помоћ упитника. Анкетирани су искључиво менаџери хотелских предузећа треће, четврте и пете категорије.

3.1. Опис узорка и прикупљање података

Прикупљање података о брэнду послодавца, интелектуалној имовини и резултатима пословања хотела обављено је помоћу методе анкетања. База података о броју, врсти и категорији угоститељских објеката за смештај који послују у Републици Србији преузета је са сајта Министарства трговине, туризма и телекомуникације Републике Србије (www.mtt.gov.rs). Треба напоменути да надлежно министарство квартално објављује списак категорисаних објеката у РС и да је база за спроведено истраживање преузета са пресеком стања категорисаних објеката до октобра 2018. године. На основу података садржаних у бази, укупно 373 угоститељских објеката за смештај врсте гарни хотел, кампови, мотел, пансиони, туристичка насеља, хотел, апарт хотели и марине послују у посматраном периоду 2018. године у Републици Србији.

Приликом дефинисања узорка постављена су два критеријума која објекти из постојеће базе морају задовољити. Прво, узорак чине угоститељски објекти за смештај следећих *врста*: гарни хотели, мотели, хотели и апарт хотели. Разлог селектирања наведених врста угоститељских објеката је тај што је број осталих врста објеката, кампови (2), пансиони (3), туристичка насеља (5) и марине (1), врло мало заступљен у постојећој бази података, свега 11. Други критеријум који су морали да испуне угоститељски објекти да би чинили део узорка јесте *категоризација објекта*. У узорак су бирани хотели са три, четири и пет звездица услед претпоставке да хотели са једном и две звездице немају довољно развијену невидљиву нематеријалну имовину односно брэнд послодавца и интелектуалну имовину. Након селекције угоститељских објеката за смештај, а уважавајући поменуте критеријуме, број објеката који су могли чинити узорак свео се на 273.

Дефинисање узорка истраживања захтева и јасно дефинисање термина услуге смештаја и угоститељских објеката који ове услуге могу пружити, за шта је полазну основу чинила *Уредба о класификацији делатности* (2010). Овом Уредбом *Услуге смештаја и исхране* регулисане су у оквиру сектора I; области 55 – Смештај; гране 55.1 – Хотели и сличан смештај и групе 55.10 – Хотели и сличан смештај. Сектор I обухвата пружање услуге смештаја за краћи боравак посетилаца и других путника, као и припремање комплетних obroка и пића за непосредно конзумирање. Не обухвата смештај на дужи период, у својству основног пребивалишта, који је сврстан у оквиру делатности у вези с некретнинама (сектор L). Такође, искључује припремање хране и пића који нису непосредно намењени за конзумирање, будући да је припрема и продаја такве хране сврстана у оквиру делатности прерађивачке индустрије (сектор S). Област *Смештај* обухвата пружање услуге смештаја за краћи боравак посетилаца или других путника. Поједине смештајне јединице могу нудити само смештај, док друге нуде комбинацију услуга смештаја, исхране и/или услуга рекреације (*Уредба о класификацији делатности*, 2010:124). Група *Хотели и сличан смештај* обухвата пружање услуге смештаја, по правилу на дневној или недељној основи, за краћи боравак посетилаца. Такође, обухвата смештај у опремљеним собама или апартманима. Под услугама смештаја овде се подразумевају дневно чишћење соба и спремање кревета (*Уредба о класификацији делатности*, 2010:124).

На основу прикупљених података и испуњености претходно поменутих критеријума, истраживачки узорак намењен тестирању постављених истраживачких хипотеза обухвата 94 објеката који послују на територији Републике Србије. Узорак чини трећину од могућег броја анкетираних објекта. Анкетирани су искључиво менаџери хотела. Прикупљање података обављено је применом следећих техника: online интервју, телефонски интервју и лично анкетирање менаџера у хотелима. На основу примењених метода, прикупљање података се вршило у три фазе: прво, слање упитника на e-mail адресе свим хотелима, мотелима, гарни и апарт хотелима из базе података који су задовољили критеријуме истраживачког узорка. Након прослеђених mail-ова, стопа одговора износила је 10%. Друга фаза подразумевала је анкетирање менаџера хотела телефонским путем. Поједини менаџери захтевали су слање mail-а док су неки анкетирани усмено. Ова техника дала је најбоље резултате када је прикупљање података у питању. На крају, трећа фаза подразумевала је теренско истраживање и заказивање разговора са менаџерима хотела где су менаџери анкетирани лично.

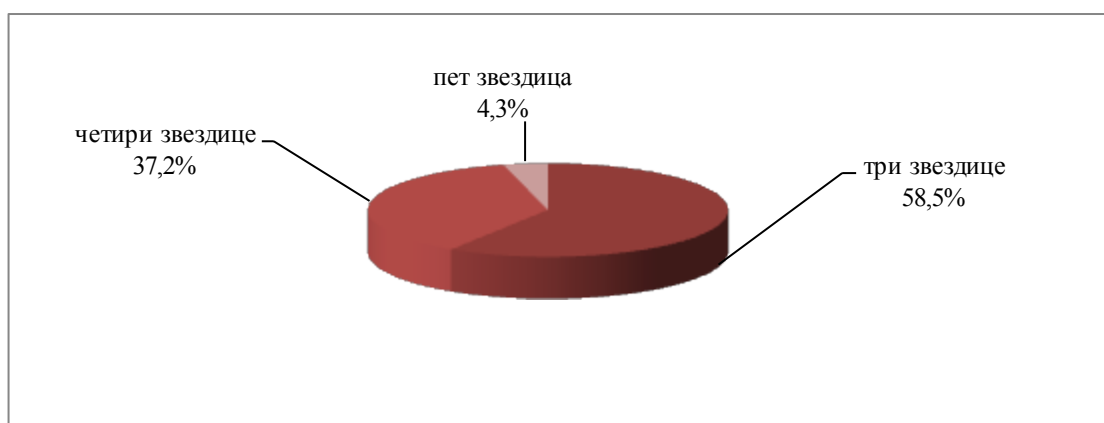
Структура узорка са становишта карактеристика посматраних хотела и карактеристика испитаника приказана је помоћу слика и табела.

Табела 17: Структура узорка према категорији објекта

Категоризација објекта	Фреквенција	% одговора у односу на величину узорка	Укупан број хотела, мотела, гарни и апарт хотела у 2018.	% одговора у односу на укупан број објеката
три звездице	55	58,5	137	40,1
четири звездице	35	37,2	127	27,6
пет звездица	4	4,3	9	44,4
Укупно:	94	100	273	34,4

Извор: Калкулација аутора

Слика 22: Структура узорка према категорији објекта



Извор: Аутор

На основу података датих у Табели 17, може се закључити да су у узорку највише заступљени хотели III категорије (58,5%). Међутим, посматрано у односу на укупан број објеката који су испунили критеријуме анкетирања, хотели са пет звездица имају највећу процентуалну заступљеност (44,4%) а затим следе хотели са три звездице (40,1%) и четири звездице (27,6%). У односу на укупан број објеката који су могли бити анкетирани, стопа одзива менаџера износи 34,4% што значи да трећина хотела који испуњавају критеријуме узорка учествује у истраживању.

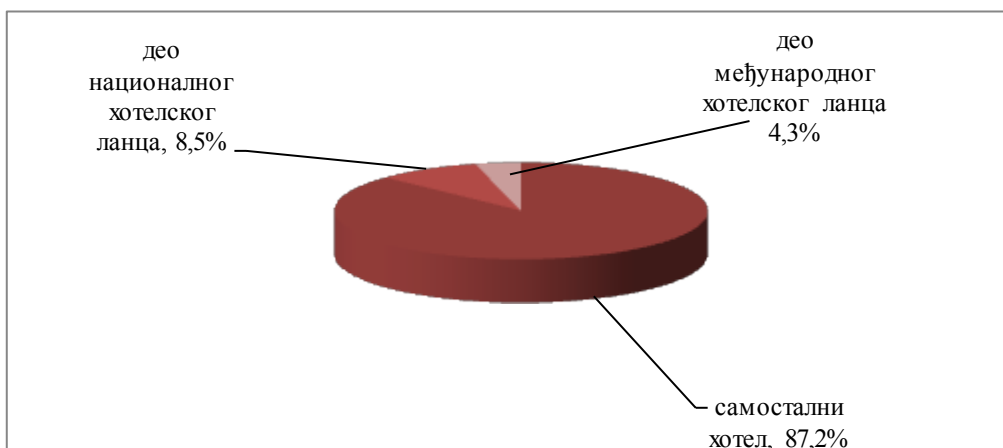
Наредни прикази табеларно и графички презентују хотеле заступљене у узорку према врсти хотела. Највећи број анкетираних хотела послује као самостални хотел (87,2%). Заступљеност хотела као део међународног или националног хотелског ланца у узорку је мала што указује и на ниску заступљеност ових врста хотела и на тржишту Србије. Ширење постојећих и стварање нових националних хотелских ланаца и нарочито долазак међународних хотелских ланаца у Србију, био би од велике користи за читаву хотелску индустрију земље чиме би се утицало на конкурентност хотела, али и на позиционираност хотелске индустрије у оквиру услужног сектора.

Табела 18: Структура узорка према врсти анкетираних хотела

Регион	Фреквенција	%
самостални хотел	82	87,2
део националног хотелског ланца	8	8,5
део међународног хотелског ланца	4	4,3
Укупно:	94	100

Извор: Калкулација аутора

Слика 23: Структура узорка према врсти хотела



Извор: Аутор

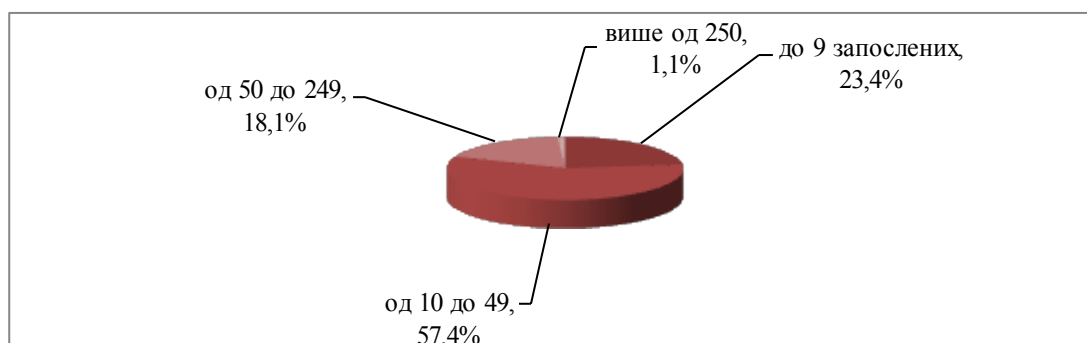
Табела 19 и Слика 24 приказују структуру узорка према броју запослених. Ради лакшег анкетања и представљања узорка, приказивање запослених врши се уз помоћ скале интервала. У узорку су најзаступљенији хотели који имају од 10 до 49 запослених, (57,4%). Најмање заступљени су хотели са више од 250 запослених.

Табела 19: Структура узорка према броју запослених

Број запослених	Фреквенција	%
до 9 запослених	22	23,4
од 10 до 49 запослених	54	57,4
од 50 до 249 запослених	17	18,1
више од 250 запослених	1	1,1
Укупно:	94	100

Извор: Калкулација аутора

Слика 24: Структура узорка према броју запослених



Извор: Аутор

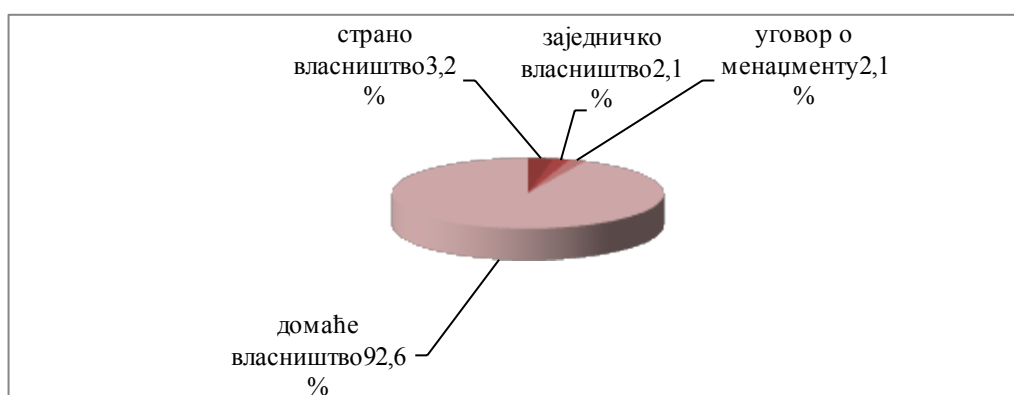
У Табели 20 и на Слици 25 приказана је структура узорка према власништву хотела. У узорку доминирају хотели који су у домаћем власништву (92,6%) док су само 3 анкетирана хотела у страном власништву (3,2%). Овакви резултати указују да на хотелском тржишту Србије има простора за отварање хотела у страном власништву у циљу преношења нових знања и пракси.

Табела 20: Структура узорка према власништву хотела

Тип власништва	Фреквенција	%
страна компанија поседује 100% капитала хотела (страно власништво)	3	3,2
страни капитал делимично учествује у структури капитала хотела (заједничко власништво – joint venture)	2	2,1
страна компанија без удела у власништву контролише и управља пословањем хотела (уговор о менаџменту)	2	2,1
домаће улагање без страног удела (домаће власништво)	87	92,6
Укупно:	94	100

Извор: Калкулација аутора

Слика 25: Структура узорка према власничкој структури



Извор: Калкулација аутора

Наредне табеле и слике описују узорак сходно карактеристикама испитаника.

Табеле 21 и 22 и Слике 26 и 27 приказују структуру узорка према *степену стручне спреме* и *позицији испитаника у хотелу*. Заступљеност испитаника са завршеном средњом стручном спремом и мастер/магистарским студијама је процентуално слична, 16% односно 18% док је, с друге стране, заступљеност испитаника са дипломом факултета и испитаника са завршеном високом/вишом школом слична, 30,9% односно 35,1%. Најбројнији испитаници у хотелима чине део топ менаџмента (41,5%) и менаџмента прве линије (41,5%). Менаџери на тактичком нивоу процентуално су најмање заступљени у узорку (17%).

Табела 21: Структура узорка према степену стручне спреме испитаника

Стручна спрема	Фреквенција	%
средња школа	15	16
висока/виша школа	33	35,1
висока стручна спрема – факултет	29	30,9
мастер/магистратура	17	18
Укупно:	94	100

Извор: Калкулација аутора

Слика 26: Структура узорка према степену стручне спреме испитаника



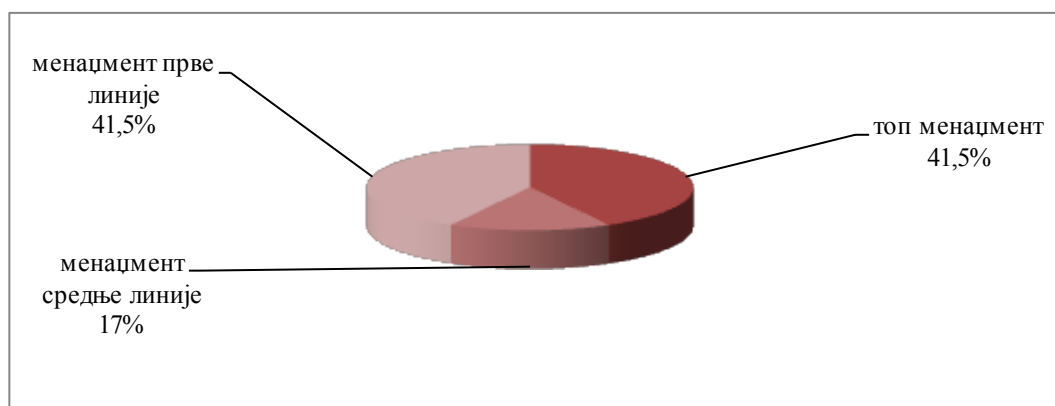
Извор: Аутор

Табела 22: Структура узорка према позицији испитаника у хотелу

Позиција испитаника у хотелу	Фреквенција	%
топ менаџмент	39	41,5
тактички менаџмент	16	17
менаџмент прве линије	39	41,5
Укупно:	94	100

Извор: Калкулација аутора

Слика 27: Структура узорка према позицији испитаника у хотелу



Извор: Аутор

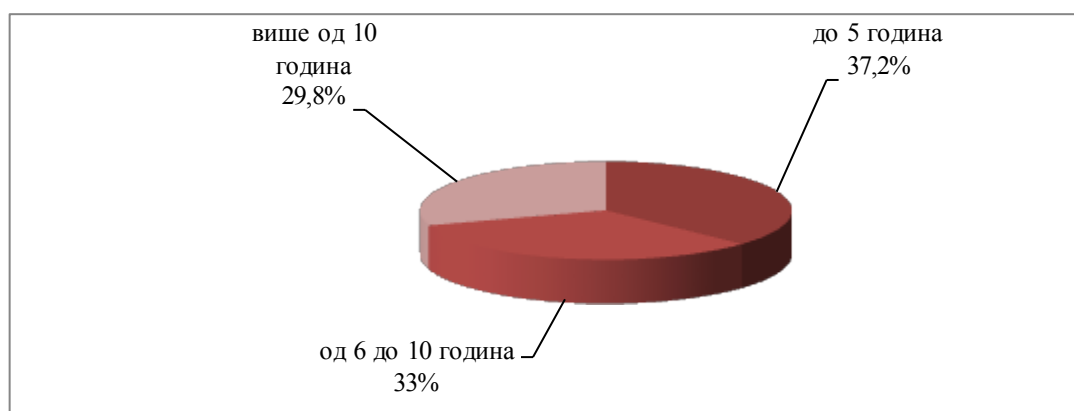
Структура узорка према годинама рада испитаника у хотелској индустрији приказана је у Табели 23 и на Слици 28. На основу приказаних података може се закључити да су у узорку приближно једнако присутне све три мерене скале година рада у хотелијерству – до 5 година – 37,2% узорка, од 6 до 10 година – 33 % и више од 10 година радног искуства чини 29,8% узорка.

Табела 23: Структура узорка према годинама рада испитаника у хотелској индустрији

Број година рада у хотелијерству	Фреквенција	%
до 5 година	35	37,2
од 6 до 10 година	31	33,0
више од 10 година	28	29,8
Укупно:	94	100

Извор: Калкулација аутора

Слика 28: Структура узорка према годинама рада испитаника у хотелској индустрији



Извор: Аутор

У посматраном узорку учествује трећина од укупног броја хотела који су задовољили критеријуме за анализу нематеријалне имовине у хотелима. У узорку доминирају хотели са три звезде, који углавном послују као самостални хотели у домаћем власништву са бројем запослених од 10 до 49.

3.2. Дизајн упитника

Као инструмент истраживања за прикупљање података коришћена је анкета односно упитник. Упитник је дизајниран на основу до сада спроведених истраживања из области интелектуалне имовине, брэнда послодавца и пословних перформанси. Дефинисање димензија брэнда послодаваца, компоненти интелектуалне имовине, пословних перформанси хотела као и исказа на основу којих се мере наведене вредности, прилагођени су циљевима истраживања и дефинисаним истраживачким хипотезама. Упитник је дефинисан тако да се свака променљива посматра на основу одговарајућег броја компоненти (димензија) састављених од одговарајућих исказа.

Упитник је састављен од исказа датих у форми затворених питања. Применом затворене форме питања испитаници имају понуђене одговоре у виду скале на које треба да одговоре заокруживањем. На тај начин, добијене одговоре је лакше интерпретирати и табеларно приказати (Kotler и Keller, 2006), упитник се брже попуњава и може се поставити већи број питања испитаницима. Највећи недостатак примене затворених питања у упитнику огледа се у томе што су испитаници ограничени у погледу давања одговора. Упитник (анкета) се састоји из четири дела. Први део односи се на опште податке испитаника и хотела у коме је испитаник запослен. Састоји се од седам питања. Одговори су понуђени па испитаници одговарају заокруживањем. Преостала три дела упитника односе се на *брэнд послодавца*, процењен путем шест димензија са укупно 25 исказа; *интелектуалну имовину*, процењену уз помоћ имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима са укупно 33 исказа и *пословних перформанси*, посматраних путем организационих перформанси и тржишних перформанси са укупно 7 исказа. Дакле, упитник садржи укупно 65 исказа и 7 питања која се односе на опште податке испитаника и хотела у коме је испитаник запослен (Прилог А). Одговоре на дефинисане исказе испитаници дају у виду петостепене Ликертове скале у интервалу од 1 до 5 у зависности од интензитета слагања односно не слагања са наведеним исказом. Ликертова скала слагања дефинисана је на следећи начин:

- „1“ – уопште се не слажем
- „2“ – углавном се не слажем
- „3“ – делимично се слажем
- „4“ – углавном се слажем
- „5“ – потпуно се слажем

Табела 24: Искази којима се оцењују димензије брэнда послодавца са изворима

Променљиве и искази	Извор
Бренд послодавца	
<i>Шансе за развој запослених</i>	
Хотел пружа могућности за напредовање у каријери	Rampl, L.V. (2014)
Руководство хотела нуди могућности за унапређивање знања и вештина	Zhu, F. и сар. (2014)
Руководство је развило структуриране програме обуке за запослене	Zhu, F. и сар. (2014)
Руководство пружа информације запосленима о отвореним позицијама у хотелу	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Руководство улаже средства у обуку и развој запослених	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
<i>Препознатљивост хотела</i>	
Име хотела хотела у коме радим је познато у земљи и свету	Su, L., Swanson, S. R. и Chen, X. (2015)
Сматрам да је хотел у коме радим одлично место за рад	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Много је оних који би волели да раде у овом хотелу	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Поносан сам што могу рећи да радим у овом хотелу	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
<i>Диверсификованост радне снаге</i>	
У хотелу се људи запошљавају на основу стручне спреме, компетенција и способности а не на основу пола, етничке припадности или културе	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Запослени различитих националности су добродошли у хотел	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Хотел нуди једнака права за мушкарце и жене	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
<i>Нефинансијске компензације и користи</i>	
Задовољан сам условима рада у хотелу	Rampl, L.V. (2014)
Свиђа ми се начин на који комуницирам са колегама	Rampl, L.V. (2014)
Организациона култура је прихватљива и уважава се од стране запослених	Rampl, L.V. (2014)
Руководство охрабрује тимски рад	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Руководство пружа могућност запосленима да се ротирају на друга радна места	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Руководство разматра предлоге и идеје запослених	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
<i>Баланс између живота и посла запослених</i>	
Моје радно време је флексибилно	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
У случају хитних породичних дешавања, могу напустити посао у току радног времена	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Послодавац поседује потребну опрему и уважава одговарајуће процедуре које обезбеђују заштиту здравља запослених	Zhu, F. и сар. (2014)
<i>Корпоративна друштвена одговорност</i>	
Руководство се понаша у складу са заштитом животне средине	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Руководство учествује у акцијама и програмима друштвене одговорности према заједници	Su, L., Swanson, S. R. и Chen, X. (2015)
Жалбе се решавају према унапред познатој процедури	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)
Запослени се подстичу да пријаве неетичко понашање	Tanwar, K. и Prasad, A. (2016)

Извор: Аутор

Полазну основу за дефинисање димензија брэнда послодавца, као што је већ поменуто, чинили су радови аутора Tanwar и Prasad (2016) и Zhu и сар. (2014). Анализа развијености брэнда послодавца у хотелима базирала се на анкетирању запослених у овој индустрији. Рангирање димензија брэнда послодавца у зависности од тога како их запослени виде, од посебног је значаја за компанију будући да су запослени ти који учествују у изградњи брэнда послодавца. Искази на основу којих се мере димензије брэнда послодавца састављене су на основу радова Zhu и сар. (2014); Rampl (2014); Su, Swanson и Chen (2015); Tanwar и Prasad (2016). У Табели 24 дат је преглед посматраних димензија брэнда послодавца и исказа на основу кога су исте мерене.

Интелектуална имовина у раду се посматра уз помоћ његових компоненти: имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима. С обзиром да је интелектуална имовина најобимнија компонента у истраживачком моделу рада, тако обухвата и највећи број исказа. Имовина садржана у људима се, као што је већ речено, у раду посматра путем компетентности запослених, става запослених и интелектуалне агилности запослених. Део упитника који мери имовину садржану у људима обухвата 12 исказа и састављен је на основу радова: Engstrom, Westnes и Westnes (2003); Chen, Zhu и Yuan Xie (2004); Nemec Rudež и Mihalič (2007). Структурна имовина оцењује се на основу компоненти обнова и развој, системи и процедуре и организациона клима, који се мере на основу 9 исказа састављених на основу радова: Bontis (1998); Engstrom, Westnes и Westnes (2003); Nemec Rudež и Mihalič (2007). Релациона имовина се посматра као имовина садржана у односима са потрошачима која се прати путем димензија: лојалност и задовољство потрошача, позиционираност предузећа на тржишту, тржишна оријентација, управљање односима са потрошачима и у упитнику се мери путем 12 исказа састављених на основу радова: Bontis (1998); Engstrom, Westnes и Westnes (2003); Nemec Rudež и Mihalič (2007) датих у Табели 25.

Табела 25: Искази којима се оцењују компоненте интелектуалне имовине са изворима

Променљиве и искази	Извор
Интелектуална имовина	
Имовина садржана у људима	
Компетенције запослених	
Константно унапређујем своје знање	Nemec R. H. и Mihalič, T. (2007:193)
Поседујем способност брзог учења	Chen, J. и сар. (2004:203)
Поседујем потребне квалификације за посао који обављам	Nemec R. H. и Mihalič, T. (2007:193)
Имам најмање 2 године радног искуства у хотелијерству	Nemec R. H. и Mihalič, T. (2007:193)
Интелектуална агилност	
Надређенима предлажем нове идеје	Engstrom, T., и сар. (2003:293)
Јасно и јавно износим своје мишљење	Engstrom, T., и сар. (2003:293)
У току рада учим од својих колега	Engstrom, T., и сар. (2003:293)
Брзо се прилагођавам променама	Nemec R. H. и Mihalič, T. (2007:193)

<p>наставак Став запослених Радне задатке обављам најбоље што знам Улажем доста енергије при обављању радних задатака Посвећен сам послу који обављам За рад и напор који улажем адекватно сам награђен</p>	<p>Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:193) Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:193)</p>
<p>Структурна имовина Обнова и развој Обављање процеса у хотелу подржава развој иновација Менаџмент и запослени констатно раде на подизању квалитета хотелских услуга Хотел је носилац развоја нових идеја у хотелској индустрији Србије Системи и процедуре Информациони систем који користимо обезбеђује брз приступ информацијама Употреба пословних система и процедура доприноси расту квалитета услуга Запослени унапређују комуникацију са окружењем захваљујући употреби информационих технологија Купци посебно цене могућност резервације и продаје соба путем интернета Организациона клима Атмосфера у хотелу је пријатна и подржава реализацију задатака Запослени се подстичу да размењују знање и информације</p>	<p>Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:194) Bontis, N. (1998:75) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:194) Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:194) Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:194) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Bontis, N. (1998:75)</p>
<p>Имовина садржана у односима са потрошачима Лојалност и задовољство потрошача Гости су изузетно задовољни хотелским услугама Број жалби и рекламација је минималан Руководство улаже средства у односе и сарадњу са гостима Гости показују жељу да поново посете хотел Позиционираност предузећа на тржишту Из године у годину, тржишно учешће се повећава Хотел има највеће тржишно учешће у целој бранши Тржишна оријентација Хотел поседује информације о томе ко су потенцијални гости Хотелу су познате потребе и жеље гостију из циљне групе Хотел предузима све да потребе и жеље гостију буду задовољене Управљање односима са потрошачима Жалбе гостију се решавају у кратком временском року Услуге које нуди хотел имају за госта већу вредност у односу на оне које нуде конкурентски хотели Након коришћења услуга, хотел одржава контакт са гостима</p>	<p>Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:194) Nemes R. H. и Mihalič, T. (2007:194) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Bontis, N. (1998:75) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Bontis, N. (1998:75) Bontis, N. (1998:75) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293) Engstrom, T., и сар. (2003:293)</p>

Извор: Аутор

Табела 26: Искази на основу којих се оцењују резултати пословања хотела са изворима

Променљиве и искази	Извор
Пословне перформансе	
Организационе перформансе	
Квалитет хотелских услуга виши је у односу на пре три године	Delaney, J.T. и Huselid, M.A. (1996:956)
У последње три године хотел је развио нове услуге	Delaney, J.T. и Huselid, M.A. (1996:956)
У односу на пре три године, хотел има већу способност да привуче и задржи таленте	Valmohammadi, C. (2014)
Тржишне перформансе	
Хотел има агресивнију маркетинг кампању у односу на конкурентске хотеле у последње три године	Delaney, J.T. и Huselid, M.A. (1996:956)
У последње три године, хотел је остварио веће тржишно учешће у односу на конкурентске хотеле	Delaney, J.T. и Huselid, M.A. (1996:956)
У последње три године, хотел је остварио већи раст продаје у односу на конкурентске хотеле	Delaney, J.T. и Huselid, M.A. (1996:956)
У последње три године, хотел је остварио већу профитабилност у односу на конкурентске хотеле	Valmohammadi, C. (2014)

Извор: Аутор

Резултати пословања хотела прате се путем пословних перформанси које обухватају организационе перформансе и тржишне перформансе. Део упитника који мери резултате пословања хотела обухвата 7 исказа и састављени на основу радова Delaney и Huselid (1996) и Valmohammadi (2014), приказаних у Табели 26.

4. Резултати истраживања

Прикупљени подаци су предмет статистичке анализе која се базира на примени одговарајућих статистичких метода. Статистичка обрада података вршена је уз рачунарску подршку статистичког пакета IBM SPSS Statistics, Version 23 (енгл. *Statistical Package for Social Sciences*). За одређивање статистичке значајности коришћен је ниво поверења $\alpha=0,05$. Тестирање основних истраживачких хипотеза врши се тестирањем изведених хипотеза применом корелационе анализе и вишеструког регресионог модела на основу чега се изводи закључак да ли се постављене основне хипотезе прихватају или одбијају.

Први корак при тестирању постављених истраживачких хипотеза јесте примена анализе поузданости и конзистентности исказа (енгл. *reliability analysis*). Поузданост и конзистентност мере се путем коефицијента Cronbach's alpha.

Други корак анализе односи се на примену дескриптивне статистике на основу које се добијају описни подаци узорка, а чине је аритметичка средина, стандардна девијација, асиметрија и спљоштеност расподеле, минималне и максималне вредности. Затим

слиди испитивање нормалности расподеле узорка на основу чега се дефинишу статистичке методе и избор тестова за даља тестирања хипотеза.

Трећи корак односи се на тестирање постављених истраживачких хипотеза применом корелационе и вишеструке регресионе анализе. Корелациона анализа испитује ниво повезаности између зависних и независних променљивих, док се уз помоћ вишеструке регресионе анализе испитује утицај више независних променљивих на зависну.

Четврти корак односи се на додатна истраживања која испитују везе између променљивих које нису обухваћене постављеним истраживачким хипотезама. Укључују примену корелационе и регресионе анализе и непараметарских тестова за поређење група.

4.1. Анализа поузданости

Поузданост и конзистентност исказа мерена је уз помоћ коефицијента Cronbach's alpha при чему вредности овог коефицијета изнад 0,7 указују на њихову високу поузданост и конзистентност (Nunnally, 1978).

Табела 27: Вредности коефицијента Cronbach's alpha за посматране променљиве

Променљиве	Вредност коефицијента Cronbach's alpha
Бренд послодавца	
Обука и развој	0,880
Препознатљивост хотела	0,881
Диверсификованост	0,882
Нефинансијске компензације и користи	0,872
Баланс између живота и посла	0,884
Корпоративна друштвена одговорност	0,873
Интелектуална имовина	
Имовина садржана у људима	0,878
Структурна имовина	0,876
Имовина садржана у односима са потрошачима	0,879
Пословне перформансе хотела	
Организационе перформансе	0,889
Тржишне перформансе	0,887

Извор: Калкулација аутора

Вредност Cronbach's alpha целокупног модела износи 0,890. Вредност овог коефицијента сваке појединачне променљиве креће се у распону од 0,872 до 0,889 што такође указује на присутност високог нивоа конзистентности и поузданости исказа

променљивих. Такође, ове вредности указују на висок ниво поузданости упитника. Вредности овог коефицијента приказане су у Табели 27.

4.2. Дескриптивна статистика

За добијање описних статистичких података узорка користи се дескриптивна статистика. Применом ове статистичке методе израчунавају се збирни показатељи као што су аритметичка средина (енгл. *Mean*), стандардна девијација (енгл. *Std. Deviation*), асиметрија расподеле (енгл. *Skewness*) и спљоштеност расподеле (енгл. *Kurtosis*) као и минималне и максималне вредности променљивих. Аритметичка средина је средња вредност која се добија када се збир вредности нумеричког обележја свих елемената подели са укупним бројем елемената (n) који се посматрају (Ralević, 2006). Вредности аритметичких средина указују на ниво перцепције посматраних променљивих од стране испитаника. Стандардна девијација је позитиван квадратни корен из варијансе (Jovetić и Milanović, 2006) и указује на просечно одступање резултата од аритметичке средине у јединицама мере. Позитивне вредности асиметрије указују да је већина добијених резултата лево од аритметичке средине тј. међу мањим вредностима (у случају негативних вредности асиметрије већина резултата је ближа већим вредностима) док позитивне вредности спљоштености указују да је расподела шиљатија од нормалне (негативне вредности указују да је расподела пљоснатија од нормалне) (Pallant, 2017:57). У табелама које следе наведене су вредности узорка, посебно за бренд послодавца, интелектуалну имовину и резултате пословања хотела.

Табела 28: Дескриптивна статистика димензија бренда послодавца

Променљиве	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis		Min.	Max.
				Stati.	St. Error	Stati.	St. Error		
Шансе за развој	94	3,82	1,009	-0,701	0,249	-0,167	0,493	1,00	5,00
Препознатљивост хотела	94	4,20	0,686	-0,756	0,249	-0,177	0,493	2,25	5,00
Диверсификованост	94	4,74	0,602	-2,704	0,249	7,207	0,493	2,00	5,00
Нефинансијске компензације и користи	94	4,41	0,707	-1,221	0,249	1,150	0,493	2,00	5,00
Баланс између живота и посла	94	4,41	0,7828	-1,667	0,249	3,533	0,493	1,00	5,00
Корпоративна друштвена одговорност	94	4,58	0,669	-1,841	0,249	3,469	0,493	1,75	5,00

N – број хотела; Mean – аритметичка средина; Std. Deviation – стандардна девијација; Skewness – асиметрија расподеле; Kurtosis – спљоштеност расподеле; Min. – минималне вредности; Max. – максималне вредности.

Извор: Калкулација аутора

На основу вредности аритметичких средина приказаних у Табели 28, може се закључити да су испитаници одличним оценама оценили анализираних димензије бренда послодавца. Високе вредности аритметичких средина указују на одличну перцепцију посматраних променљивих од стране менаџера хотела. Највећи степен слагања присутан је код променљивих *диверсификованост* (Mean = 4,74) и *корпоративна друштвена одговорност* (Mean = 4,58). Најнижи степен слагања присутан је код променљиве *шансе за развој* (Mean = 3,82) и једино ова димензија има вредност нижу од 4. На основу ових резултата може се закључити да спровођење програма обуке и развоја запослених још увек није на задовољавајућем нивоу код анкетираних хотела, али менаџмент хотела уважава различитости које су присутне код запослених, води рачуна о локалној заједници, брине о заштити животне средине и пружа запосленима могућност да имају флексибилно радно време које је прилагођено обавезама ван посла. Највеће стандардно одступање присутно је код променљиве *шансе за развој* (St. Deviation = 1,009). С обзиром да је већина вредности асиметрије расподеле негативна може се закључити да се већина добијених резултата налази десно од аритметичке средине односно ближе већим вредностима. Такође се може закључити да је расподела шиљатија у односу на нормалну расподелу будући да је већина добијених вредности спљоштености позитивна.

Табела 29: Дескриптивна статистика за компоненте интелектуалне имовине

Променљиве	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis		Min.	Max.
				Stati.	St. Error	Stati.	St. Error		
Имовина садржана у људима	94	4,57	0,4578	-1,186	0,249	0,806	0,493	3,00	5,00
Структурна имовина	94	4,40	0,4887	-0,825	0,249	0,568	0,493	2,94	5,00
Имовина садржана у односима са потрошачима	94	4,26	0,5020	-0,973	0,249	0,867	0,493	2,63	5,00

N – број хотела; Mean – аритметичка средина; Std. Deviation – стандардна девијација; Skewness – асиметрија расподеле; Kurtosis – спљоштеност расподеле; Min. – минималне вредности; Max. – максималне вредности.

Извор: Калкулација аутора

Када су у питању компоненте интелектуалне имовине, испитаници су их такође оценили одличним и врло добрим оценама. Испитаници највиши степен слагања исказују у случају променљиве *имовине садржане у људима* (Mean = 4,57). Овакви резултати наводе на закључак да испитани запослени у хотелима поседују знање и вештине за обављање пословних активности, мотивисани су да раде, брзо уче, поседују лидерске способности и брзо се прилагођавају променама при чему посао обављају у задовољавајућој атмосфери која подржава напор запослених. Испитаници најлошије оцењују *имовину садржану у односима са потрошачима* (Mean = 4,26) као компоненту интелектуалне имовине. Нажалост, анкетирани менаџери хотела свесни су да управљање односима са корисницима услуга није на задовољавајућем нивоу, што се

може повезати са недовољним степеном обуке и развоја запослених. Највеће стандардно одступање присутно је код променљиве *имовина садржана у односима са потрошачима* (St. Deviation = 0,502). И у овом случају све вредности асиметрије су негативне што значи да се већина добијених резултата налази ближе већим вредностима. Расподела је шилјатија у односу на нормалну расподелу будући да су, у овом случају, све вредности позитивне.

Табела 30: Дескриптивна статистика пословних перформанси хотела

Променљиве	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis		Min.	Max.
				Stati.	St. Error	Stati.	St. Error		
Организационе перформансе	94	4,28	0,833	-1,488	0,249	2,504	0,493	1,00	5,00
Тржишне перформансе	94	3,89	0,985	-0,439	0,249	-0,660	0,493	1,00	5,00

N – број хотела; Mean – аритметичка средина; Std. Deviation – стандардна девијација; Skewness – асиметрија расподеле; Kurtosis – спљоштеност расподеле; Min. – минималне вредности; Max. – максималне вредности.

Извор: Калкулација аутора

Пословне перформансе хотела испитаници су оценили врло добрим оценама. Вредност аритметичке средине за организационе перформансе износи Mean = 4,28 док је нешто нижи ниво аритметичке средине забележен код тржишних перформанси, Mean = 3,89, што је и очекивано будући да велики број хотела у Србији нема развијене активности на тржишту капитала. Код променљиве *тржишне перформансе* забележен је и виши ниво стандардног одступања (St. Deviation = 0,985), у односу на организационе перформансе. И у случају пословних перформанси, све вредности асиметрије су негативне што значи да се већина добијених резултата налази ближе већим вредностима, за разлику од спљоштености, која је у овом случају равна будући да једнак број променљивих има позитивну и негативну вредност.

4.3. Тестови нормалности расподеле

Анализирање узорка подразумева и тестирање нормалности расподеле. Нормална расподела је симетрична, звонолика крива с највећем бројем резултата у средини и мањим бројем резултата према крајевима звона (Pallant, 2017:59). Тестирање се обавља уз помоћ Kolmogorov-Smirnov и Shapiro-Wilk тестова. Нормалност се доказује на основу вредности статистичке значајности (Sig.) већим од 0,05 (Pallant, 2017:63). Резултати тестова нормалности за посматрани узорак представљени су у Табели 31.

У зависности од величине узорка врши се избор тестова. За узорак већи од 50 јединица посматра се резултат Kolmogorov-Smirnov теста док за узорке мање од 50 јединица важе резултати Shapiro-Wilk теста. Нормалност расподеле одређује се на основу вредности статистичке значајности (p). Уколико је вредност $p > 0,05$ усваја се нулта хипотеза, која гласи да се емпиријски распоред може апроксимирати нормалним. У

случају када је вредност $p \leq 0,05$ усваја се алтернативна хипотеза, емпиријски распоред се не може апроксимирати нормалним.

Табела 31: Резултати тестова нормалности

Променљиве	Kolmogorov-Smirnov тест		
	Statistic	Df	Sig.
Бренд послодавца			
Шансе за развој	0,136	94	0,000
Препознатљивост хотела	0,213	94	0,000
Диверсификованост	0,434	94	0,000
Нефинансијске компензације и користи	0,235	94	0,000
Баланс између живота и посла	0,274	94	0,000
Корпоративна друштвена одговорност	0,332	94	0,000
Интелектуална имовина			
Имовина садржана у људима	0,176	94	0,000
Структурна имовина	0,110	94	0,007
Имовина садржана у односима са потрошачима	0,130	94	0,001
Резултати пословања хотела			
Организационе перформансе	0,194	94	0,000
Тржишне перформансе	0,190	94	0,000

Lilliefors Significance Correction

Извор: Калкулација аутора

С обзиром да је посматрани узорак већи од 50 хотела за испитивање нормалности расподела употребиће се Kolmogorov-Smirnov тест. У случају посматраног узорка, на основу вредности сигнификантности које су у случају свих променљивих мање од 0,05, закључује се да посматрани узорак нема нормалну расподелу. Према Pallant (2017:63) одбацивање претпоставке о нормалности расподеле је уобичајена за велике узорке.

4.4. Тестирање хипотеза

На основу спроведене анализе поузданости, приказане дескриптивне статистике узорка и примењеног теста за испитивање нормалности расподеле, створени су услови за тестирање истраживачких хипотеза. Тестирање хипотеза одвија се у две фазе. Прво, тестирање изведених истраживачких хипотеза и друго, извођење закључака о основним хипотезама на основу прихватања или одбацивања изведених хипотеза. На основу добијених резултата изводе се закључци о утицају нематеријалне имовине на пословне перформансе хотела у Србији.

У циљу тестирања хипотеза X_{1a} , X_{1b} и X_{1v} спроведена је корелациона анализа чији су резултати приказани у Табели 32. Тестирање постављених хипотеза подразумева примену корелационе анализе која ће испитивати јачину и смер везе између димензија брэнда послодавца и компоненти интелектуалне имовине. Апсолутна вредност коефицијента корелације указује на јачину везе. Вредност коефицијента од $-0,29$ до $-0,1$ и од $0,1$ до $0,29$ указују на присуство мале корелације између посматраних променљивих; вредности од $-0,49$ до $-0,3$ и од $0,3$ до $0,49$ указују на средњу док корелација од -1 до $-0,5$ и од $0,5$ до 1 указује на присуство јаке корелације између променљивих (Cohen, 1988). Коефицијент корелације се може тумачити и према смеру. Позитивна корелација указује да обе променљиве заједно и расту и опадају, а негативна корелација указује да једна променљива расте када друга опада и обрнуто (Pallant, 2011). С обзиром да је примена тестова нормалности расподеле показала да се емпиријски распоред не може апроксимирати нормалним, то ће утицати и на избор коефицијента корелације. У овом случају примењиваће се коефицијент Спирманове корелације ранга (енгл. *Spearman's rho*).

На основу података приказаних у Табели 32, закључује се да се хипотеза X_{1a} усваја односно *постоји позитивна и статистички значајна веза између димензија брэнда послодавца и имовине садржане у људима у посматраним хотелским предузећима*. Најјача веза идентификована је између *нефинансијских компензација и користи и имовине садржане у људима* ($r_o = 0,618$; $p = 0,000$) док је најслабија веза идентификована између димензија *препознатљивост хотела и имовине садржане у људима* ($r_o = 0,336$; $p = 0,000$). Такође, хипотеза X_{1b} је усвојена односно доказано је да *између димензија брэнда послодавца и структурне имовине у хотелским предузећима Србије постоји позитивна и статистички значајна веза*. Увидом у Табелу 32 може се закључити и да је између посматраних димензија брэнда послодавца и структурне имовине присутна корелација углавном средње јачине. Најјача веза присутна је између *нефинансијских компензација и користи и структурне имовине* ($r_o = 0,623$; $p = 0,000$) док је најслабија веза идентификована између димензија *баланс између живота и посла и структурног капитала* ($r_o = 0,459$; $p = 0,000$). И на крају, на основу обрађених података доказано је да *између димензија брэнда послодавца и имовине садржане у односима са потрошачима у хотелским предузећима постоји позитивна и статистички значајна веза* односно усвојена је изведена хипотеза X_{1v} . Између посматраних променљивих присутна је средња јачина везе. Посматрањем ових променљивих, најјача веза идентификована је између димензије *шансе за развој и имовине садржане у односима са потрошачима* ($r_o = 0,499$; $p = 0,000$) док је најслабија веза идентификована између *корпоративне друштвене одговорности и имовине садржане у односима са потрошачима* ($r_o = 0,406$; $p = 0,000$). На основу доказаних хипотеза X_{1a} , X_{1b} и X_{1v} закључује се да између брэнда послодавца и интелектуалне имовине постоји позитивна и статистички значајна корелација односно хипотеза X_1 је **прихваћена**.

Табела 32: Корелациона матрица (појединачне променљиве)

Променљиве	Шансе за развој	Препознатљивост хотела	Диверсификованост	Нефинансијске компензације и користи	Баланс између живота и посла	Корпоративна друштвена одговорност	Имовина садржана у људима	Структурни капитал	Имовина садржана у односима са потрошачима
Шансе за развој	1	0,517**	0,501**	0,551**	0,459**	0,522**	0,568**	0,466**	0,499**
Препознатљивост хотела	0,517**	1	0,353**	0,466**	0,467**	0,524**	0,336**	0,471**	0,447**
Диверсификованост	0,501**	0,353**	1	0,614**	0,406**	0,562**	0,523**	0,460**	0,415**
Нефинансијске компензације и користи	0,551**	0,466**	0,614**	1	0,514**	0,606**	0,618**	0,623**	0,415**
Баланс између живота и посла	0,459**	0,467**	0,406**	0,514**	1	0,530**	0,542**	0,459**	0,407**
Корпоративна друштвена одговорност	0,522**	0,524**	0,562**	0,606**	0,530**	1	0,566**	0,605**	0,406**
Имовина садржана у људима	0,568**	0,336**	0,523**	0,618**	0,542**	0,566**	1	0,566**	0,406**
Структурна имовина	0,466**	0,471**	0,460**	0,623**	0,459**	0,605**	0,566**	1	0,514**
Имовина садржана у односима са потрошачима	0,499**	0,447**	0,415**	0,415**	0,407**	0,406**	0,406**	0,514**	1

Напомена: * - Корелација је значајна на нивоу 0,05;

** - Корелација је значајна на нивоу 0,00.

Извор: Калкулација аутора

Ако се посматра однос између димензија брэнда послодавца, може се приметити да је најјача веза идентификована између *диверсификованости* и *нефинансијских компензација и користи* ($r = 0,614$; $p = 0,000$), а најслабија веза присутна је између димензија *диверсификованост* и *препознатљивост хотела* ($r = 0,353$; $p = 0,000$). Посматрањем везе између компоненти интелектуалне имовине, Спирманов коефицијент указује на присуство најјаче везе између *имовине садржане у људима* и *структурне имовине* ($r = 0,566$; $p = 0,000$) док је најслабија веза идентификована између *имовине садржане у људима* и *имовине садржане у односима са потрошачима* ($r = 0,406$; $p = 0,000$).

У циљу тестирања изведених хипотеза X_{2a} ; X_{2b} ; X_{2v} и X_{2g} користи се стандардни вишеструки регресиони модел.

На основу резултата обрађених података, када је хипотеза X_{2a} у питању, посматрани модел достиже статистичку значајност јер је вредност сигнификантности $p = 0,004$ што значи да се хипотеза X_{2a} **прихвата** и да постоји *статистички значајан утицај димензија брэнда послодавца на организационе перформансе хотела*.

Табела 33: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата

Променљиве		Вишеструка линеарна регресија				
Зависна	Независна	β	T	p	Tolerance	VIF
Организационе перформансе	Шансе за развој	0,159	1,203	0,232	0,534	1,874
	Препознатљивост хотела	0,068	0,558	0,578	0,632	1,582
	Диверсификованост	0,042	0,318	0,751	0,529	1,891
	Нефинансијске компензације и користи	0,023	0,146	0,884	0,365	2,738
	Баланс између живота и посла	0,229	1,809	0,044	0,696	1,436
	Корпоративна друштвена одговорност	0,072	0,516	0,607	0,471	2,124

Напомена: Зависна променљива: организационе перформансе

$$R^2 = 0,193$$

$$\text{Adjusted R Square} = 0,137$$

$$\text{DW статистика} = 2,237$$

$$F = 3,463$$

$$p = 0,004$$

Извор: Аутор

Тестирањем хипотезе X_{2a} обрађени подаци указују на то да коефицијент детерминације износи $R^2 = 0,193$ што значи да је 19% варијабилитета организационих перформанси објашњено регресионим моделом, док је остатак варијабилитета под утицајем других фактора. Вредност Adjusted R Square наводи се када је величина узорка мала. У овом случају Adjusted R Square износи 0,137; вредност F статистике износи 3,463. Спровођење регресионе анализе захтева испуњавање неколико услова. Потребно је тестирати присуство мултиколинearности, аутокорелације и нетипичних тачака. Дијагностика мултиколинearности променљивих обавља се уз помоћ вредности Tolerance и VIF, на основу чијих вредности се указује на присуство мултиколинearности у моделу односно на присуство јаке корелације између променљивих, што може ометати регресиону анализу. Вредности Tolerance веће од 0,10 не ометају спровођење регресионе анализе јер не указују на високу мултиколинearност међу променљивама (Pallant, 2011:160). Вредност коефицијента VIF (енгл. *variance inflation factor*, фактор инфлације варијансе) не би требало да буде већа од 5 (Field, 2000) јер у том случају мултиколинearност не представља озбиљнији проблем у регресионом моделу. Вредности Tolerance и VIF дати су у Табели 33 чије вредности не указују на присуство високе мултиколинearности. Присуство нетипичних тачака испитивано је на основу Махаланобисове удаљености резидуала (енгл. *Mahalanobis Distance*) које су у овом случају испод критичне вредности, 22,46. Присуство ауторкорелације у моделу тестира се уз помоћ Durbin-Watson-ове

статистике. Вредности овог теста веће од 4 указују да аутокорељација у моделу омета спровођење регресионе анализе. За посматрани модел Durbin-Watson статистика износи 2,237 па аутокорељација не омета спровођење регресионе анализе. Вредности бета коефицијента (β) и вредност t теста дати су у Табели 33. Увидом у вредности бета коефицијента, датих у овој табели, може се закључити да димензија *баланс између живота и посла* највише доприноси објашњавању организационих перформанси, када се одузме варијанса коју објашњавају све остале променљиве у моделу. На основу вредности статистичке значајности (p) датих у Табели 33 може се закључити да димензија *баланс између живота и посла* ($\beta = 0,229$; $t = 1,809$; $p = 0,044$) има статистички значајан утицај на организационе перформансе посматраних хотела.

Резултати примењеног регресионог модела показују да је хипотеза X_{26} **прихваћена** будући да је вредност статистичке значајности $p = 0,000$ што значи да *постоји статистички значајан утицај димензија брэнда послодавца на тржишне перформансе хотелских предузећа*. Вредност коефицијента VIF је у дозвољеним границама, $VIF < 5$ као и коефицијента Tolerance $> 0,10$ (Табела 34). Нетипичне тачке у моделу нису присутне будући да је максимална вредност Махаланобисове удаљености резидуала испод критичне вредности. Durbin-Watson статистика износи 1,915, што је добар резултат јер аутокорељација не омета спровођење регресионе анализе. Коефицијент детерминације износи $R^2 = 0,291$ што значи да је 29% варијабилитета тржишних перформанси објашњено регресионим моделом, док је остатак варијабилитета под утицајем других фактора. Остали параметри битни за овај модел износе: Adjusted R Square = 0,243; $F = 5,964$; док су вредности бета коефицијента (β) и t теста дати у Табели 34. На основу вредности бета коефицијента, димензија *корпоративна друштвена одговорност* највише доприноси објашњавању тржишних перформанси, када се одузме варијанса коју објашњавају све остале променљиве у моделу. Такође, ова димензија има статистички значајан утицај на тржишне перформансе ($\beta = 0,296$; $t = 2,252$; $p = 0,027$). Вредност бета коефицијента је негативна у случају димензије *нефинансијске компензације и користи* што значи да раст ове димензије за једно стандардно одступање доводи до пада тржишних перформанси за 0,013 јединица стандардног одступања. Ово не треба да представља велики проблем за менаџмент хотела будући да није доказан статистички значајан утицај ове димензије брэнда послодавца на тржишне перформансе посматраних хотела.

Табела 34: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата

Променљиве		Вишеструка линеарна регресија				
Зависна	Независна	β	T	p	Tolerance	VIF
Тржишне перформансе	Шансе за развој	0,003	0,027	0,978	0,534	1,874
	Препознатљивост хотела	0,123	1,084	0,281	0,632	1,582
	Диверсификованост	0,201	1,620	0,109	0,529	1,891
	Нефинансијске компензације и користи	-0,013	-0,087	0,931	0,365	2,738
	Баланс између живота и посла	0,077	0,714	0,477	0,696	1,436
	Корпоративна друштвена одговорност	0,296	2,252	0,027	0,471	2,124

Напомена: Зависна променљива: тржишне перформансе

$$R^2 = 0,291$$

$$\text{Adjusted R Square} = 0,243$$

$$\text{DW статистика} = 1,915$$

$$F = 5,964$$

$$p = 0,000$$

Извор: Аутор

Будући да организационе и тржишне перформансе чине пословне перформансе, тестирањем хипотеза X_{2a} и X_{2b} доказан је утицај димензија брэнда послодавца на пословне перформансе односно хипотеза X_2 се **усваја**.

Како би се испитала веза између компоненти интелектуалне имовине и пословних перформанси хотела потребно је применити вишеструки регресиони модел. Прво се испитује утицај компоненти интелектуалне имовине на организационе перформансе након чега следи тестирање утицаја ових компоненти на тржишне перформансе.

Резултати примењеног модела указују на то да се хипотеза X_{3a} **прихвата** ($p = 0,000$) што значи да *компоненте интелектуалне имовине имају статистички значајан утицај на организационе перформансе хотела*. Коефицијент детерминације R^2 износи 0,309 што значи да је 31% варијабилитета организационих перформанси хотела објашњено регресионим моделом док је остатак варијабилитета под утицајем других фактора. Вредност F статистике износи 13,410 док вредност Adjusted R Square износи 0,286. Вредности коефицијента VIF су у дозвољеним границама ($VIF < 5$), док су вредности Tolerance веће од 0,10 (Табела 42). Нетипичне тачке нису присутне у моделу будући да вредности Махаланобисове удаљености резидуала нису веће од критичне вредности 16,27. Durbin-Watson статистика не омета спровођење регресионе анализе и износи 2,174. Највећу вредност бета коефицијента (β) (Табела 35) има димензија *структурна имовина* што значи да ова компонента интелектуалне имовине највише доприноси објашњавању организационих перформанси, када се одузме варијанса коју објашњавају све остале променљиве у моделу. Статистички значајан утицај на

организационе перформансе посматраних хотела имају *структурна имовина* ($\beta = 0,349$; $t = 2,748$; $p = 0,007$) и *имовина садржана у односима са потрошачима* ($\beta = 0,290$; $t = 0,597$; $p = 0,011$). Вредност бета коефицијента је негативна у случају променљиве *имовина садржана у људима* што значи да раст ове димензије за једно стандардно одступање доводи до пада организационих перформанси за 0,031 јединица стандардног одступања. У овом случају није доказан статистички значајан утицај ове компоненте интелектуалне имовине на организационе перформансе посматраних хотела.

Табела 35: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата

Променљиве		Вишеструка линеарна регресија				
Зависна	Независна	β	t	p	Tolerance	VIF
Организационе перформансе	Имовине садржана у људима	-0,031	-0,281	0,779	0,616	1,625
	Структурна имовина	0,349	2,748	0,007	0,477	2,098
	Имовина садржана у односима са потрошачима	0,290	0,597	0,011	0,617	1,620

Напомена: Зависна променљива: организационе перформансе

$$R^2 = 0,309$$

$$\text{Adjusted R Square} = 0,286$$

$$\text{DW статистика} = 2,174$$

$$F = 13,410$$

$$p = 0,000$$

Извор: Аутор

Постављена изведена хипотеза H_{36} се такође **прихвата** будући да је вредност статистичке значајности $p = 0,000$. Дакле, *компоненте интелектуалне имовине имају статистички значајан утицај на тржишне перформансе посматраних хотела*. Претпоставке о извођењу регресионе анализе, мултиколинеарност, аутокорељација и нетипичне тачке, су задовољене. Вредности VIF и Tolerance дати су у Табели 36 и не одступају од дозвољених вредности. Такође, максимална вредност Махаланобисове удаљености резидуала не прелази критичну вредност. Durbin-Watson статистика износи 1,757 и не ремети спровођење регресионе анализе. Коефицијент детерминације износи 0,380 док је вредност Adjusted R Square = 0,360; $F = 18,402$. Регресионим моделом је објашњено 38% варијабилитета тржишних перформанси док је остатак варијабилитета под утицајем других фактора. Вредности бета коефицијента (β) и t теста дати су у Табели 36. На основу наведених вредности идентификоване су компоненте интелектуалне имовине које имају статистички значајан утицај на тржишне перформансе посматраних хотела: *имовина садржана у људима* ($\beta = 0,294$; $t = 2,780$; $p = 0,007$) и *имовина садржана у односима са потрошачима* ($\beta = 0,342$; $t = 3,235$; $p = 0,002$). Највећу вредност β коефицијента има компонента *имовина садржана у односима са потрошачима* ($\beta = 0,342$) што значи да ова компонента интелектуалне

имовине највише доприноси објашњавању тржишних перформанси посматраних хотела, када се одузме варијанса коју објашњавају све остале променљиве у моделу.

Табела 36: Стандардна вишеструка регресиона анализа – приказ резултата

Променљиве		Вишеструка линеарна регресија				
Зависна	Независна	β	t	p	Tolerance	VIF
Тржишне перформансе	Имовина садржана у људима	0,294	2,780	0,007	0,616	1,625
	Структурна имовина	0,100	0,835	0,406	0,477	2,098
	Имовина садржана у односима са потрошачима	0,342	3,235	0,002	0,617	1,620

Напомена: Зависна променљива: тржишне перформансе

$$R^2 = 0,380$$

$$\text{Adjusted R Square} = 0,360$$

$$\text{DW статистика} = 1,757$$

$$F = 18,402$$

$$p = 0,000$$

Извор: Аутор

Како су хипотезе X_{3a} и X_{3b} усвојене, може се извести закључак да компоненте интелектуалне имовине утичу на пословне перформансе (организационе и тржишне перформансе) односно основна хипотеза X_3 се **усваја**.

Резултати емпиријског истраживања у складу су са постављеним основним циљем истраживања односно, доказано је да је у хотелским предузећима неопходно развијати невидљиву нематеријалну имовину односно управљати брендом послодавца и интелектуалном имовином како би се креирала вредност и увећали пословни резултати хотела. Такође, резултати спроведеног истраживања компатибилни су и са специфичним циљевима истраживања будући да је потврђена позитивна и статистички значајна веза између димензија бренда послодавца и компоненти интелектуалне имовине и идентификоване димензије бренда послодавца (диферсификованост, Mean = 4,738; корпоративна друштвена одговорност, Mean = 4,577; и баланс између живота и посла, Mean = 4,411) као и компоненте интелектуалне имовине (имовина садржана у људима, Mean = 4,575) које су највише развијене у посматраним хотелима.

4.5. Остали резултати

Додатни тестови који су спроведени у оквиру емпиријског истраживања односе се на анализу корелације између компоненти нематеријалне имовине и пословних перформанси хотела и тестирање присуства разлике међу компонентама нематеријалне имовине сходно посматраним обележјима.

Сумирањем резултата корелационе анализе, приказаних у Табели 37, може се закључити да је између димензија бренда послодавца и пословних перформанси хотела углавном присутна средња, позитивна и статистички значајна веза. Ако посматрамо пословне перформансе хотела појединачно, *организационе перформансе* су најјаче корелисане са димензијом *шансе за развој* ($r_0 = 0,379$; $p = 0,000$). *Тржишне перформансе* су најјаче корелисане са *корпоративном друштвеном одговорношћу* ($r_0 = 0,422$; $p = 0,000$) што је и очекивани исход будући да су резултати вишеструке регресионе анализе показали статистички значајан утицај ове димензије бренда послодавца на тржишне перформансе.

Табела 37: Корелациона матрица (појединачне променљиве)

Променљиве	Шансе за развој	Препознатљивост хотела	Диверсификованост	Нефинансијске компенз. и користи	Баланс између живота и посла	Корпоративна друштв. одговорност	Организационе перформансе	Тржишне перформансе
Шансе за развој	1	0,517**	0,501**	0,551**	0,459**	0,522**	0,379**	0,314**
Препознатљивост хотела	0,517**	1	0,353**	0,466**	0,467**	0,524**	0,350**	0,345**
Диверсификованост	0,501**	0,353**	1	0,614**	0,406**	0,562**	0,304**	0,412**
Нефинансијске компензације и користи	0,551**	0,466**	0,614**	1	0,514**	0,606**	0,227*	0,341**
Баланс између живота и посла	0,459**	0,467**	0,406**	0,514**	1	0,530**	0,341*	0,374**
Корпоративна друштвена одговорност	0,522**	0,524**	0,562**	0,606**	0,530**	1	0,269**	0,422**
Организационе перформансе	0,379**	0,350**	0,304**	0,227*	0,341**	0,269**	1	0,379**
Тржишне перформансе	0,314**	0,345**	0,412**	0,341**	0,374**	0,422**	0,379**	1

Напомена: * - Корелација је значајна на нивоу 0,05;

** - Корелација је значајна на нивоу 0,00.

Извор: Калкулација аутора

Ако се посматра веза између компоненти интелектуалне имовине и пословних перформанси хотела, резултати корелационе анализе указују на присуство средње, позитивне и статистички значајне везе између ових променљивих (Табела 38). Посматрањем резултата пословања хотела појединачно, најјача веза присутна је између *организационих перформанси* и *структурне имовине* ($r_0 = 0,477$; $p = 0,000$) док су *тржишне перформансе* најјаче корелисане са *имовином садржаном у људима* ($r_0 = 0,513$; $p = 0,000$). Применом вишеструке регресионе анализе доказан је статистички значајан утицај структурне имовине на организационе перформансе односно имовине садржане у људима на тржишне перформансе. На основу реченог, може се закључити да пословне перформансе хотела у високом степену зависе од поседовања и употребе имовине садржане у људима и структурне имовине.

Табела 38: Корелациона матрица (појединачне променљиве)

Променљиве	Имовина садржана у људима	Структурна имовина	Имовина садржана у односима са потрошачима	Организационе перформансе	Тржишне перформансе
Имовина садржана у људима	1	0,566**	0,406**	0,361**	0,513**
Структурна имовина	0,566**	1	0,514**	0,477**	0,420**
Имовина садржана у односима са потрошачима	0,406**	0,514**	1	0,453**	0,464**
Организационе перформансе	0,361**	0,477**	0,453**	1	0,379**
Тржишне перформансе	0,513**	0,420**	0,464**	0,379**	1

Напомена: * - Корелација је значајна на нивоу 0,05;

** - Корелација је значајна на нивоу 0,00.

Извор: Калкулација аутора

Примена тестова за поређење група има за циљ компарацију група на основу изабраног обележја. Додатним истраживањем анализирани су присутне разлике у погледу димензија брэнда послодавца међу хотелима сходно броју запослених и разлике између компоненти интелектуалне имовине сходно категоризацији хотела. С обзиром да нормалност расподеле узорка није доказана, за испитивање разлике међу групама користе се непараметарски тестови.

Табела 39: Разлике у вредности димензија брэнда послодавца посматрано с аспекта броја запослених у хотелима

	Шансе за развој	Препознатљивост хотела	Диверсификованост	Нефинансијске компензације и користи	Баланс између живота и посла	Корпоративна друштвена одговорност
Chi-Square	0,951	6,827	2,154	3,366	9,532	3,463
Df	3	3	3	3	3	3
p	0,813	0,078	0,541	0,339	0,023	0,326
Mean Rank						
до 9 запослених	43,30	35,34	52,34	51,86	34,48	43,82
од 10 до 49 запослених	48,33	51,59	45,37	47,86	53,46	51,12
од 50 до 249 запослених	50,82	51,56	47,35	43,00	46,74	42,12
250 и више запослених	38,50	25,00	58,50	8,50	25,00	24,50

Критеријум за груписање варијабли: Број запослених

Извор: Аутор

У циљу испитивања разлике између димензија брэнда послодавца у хотелима сходно броју запослених примениће се непараметарски тест *Kruskal-Volison test*. Овај тест се користи за поређење резултата непрекидне променљиве са три или више група, у овом случају број запослених. У Табели 39 приказани су резултати овог теста за свих шест посматраних димензија брэнда послодавца. Може се закључити да није присутна статистички значајна разлика између димензија брэнда послодавца посматрано с аспекта броја запослених у хотелима. Одступање се једино јавља у случају димензије

баланс између живота и посла која се на другачији начин доживљава у хотелима са малим и у хотелима са већим бројем запослених. Увидом у вредности Mean Rank уочено је да је димензија *баланс између живота и посла* на највишем нивоу у хотелима који имају од 10 до 49 запослених.

За испитивање разлике између компоненти интелектуалне имовине сходно категоризацији хотела такође се користи непараметарски *Kruskal-Volison test*.

Табела 40: Разлике у вредности компоненти интелектуалне имовине посматрано с аспекта категорије хотела

	Имовина садржана у људима	Структурна имовина	Имовина садржана у односима са потрошачима
Chi-Square	0,288	0,015	2,331
Df	2	2	2
p	0,866	0,993	0,312
Mean Rank			
3 звездице	48,75	47,69	45,18
4 звездице	45,80	47,10	49,04
5 звездица	45,13	48,38	65,88

Критеријум за груписање варијабли: Категоризација хотела

Извор: Аутор

Вредности статистичке значајности (p) за примењени *Kruskal-Volison* тест, дате у Табели 40, указују на одсуство статистички значајне разлике у вредности интелектуалне имовине међу хотелима различите категорије. Дакле, не постоји разлика у вредности имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима у посматраним хотелима, посматрано с аспекта категорије хотела.

5. Дискусија резултата истраживања

Спроведено истраживање у раду доказује присуство везе између бренда послодавца и интелектуалне имовине у посматраним хотелима и статистички значајан утицај ових компоненти нематеријалне имовине на резултате пословања хотела. Резултати истраживања и статус постављених истраживачких хипотеза приказани су у Табели 41.

Из Табеле 41 се може приметити да су све постављене изведене истраживачке хипотезе доказане. Доказивањем изведених хипотеза X_{1a} , X_{1b} и X_{1v} потврђена је позитивна и статистички значајна веза између димензија бренда послодавца (шансе за развој запослених, препознатљивост хотела, диверсификованост радне снаге, нефинансијске компензације и користи, баланс између живота и посла запослених и корпоративна друштвена одговорност) и компоненти интелектуалне имовине (имовина садржана у

људима, структурна имовина и имовина садржана у односима са потрошачима). Може се закључити да је присутна корелација између брэнда послодавца и интелектуалне имовине, што потврђује полазну претпоставку да су ове две компоненте невидљиве нематеријалне имовине међусобно повезане односно да развој брэнда послодавца зависи од интелектуалне имовине и обрнуто. Дакле, с једне стране, за компаније је важно поседовање и увећавање вредности интелектуалне имовине како би се креирала вредност и остварила одржива конкурентска предност. Од развијености брэнда послодавца зависи структура имовине садржане у људима која чини значајну компоненту интелектуалне имовине. С друге стране, употребом компоненти интелектуалне имовине могуће је изградити имиџ пожељног послодавца међу запосленима и потенцијално запосленима односно изградити брэнд послодавца, што је и била полазна претпоставка у раду.

Табела 41: Истраживачке хипотезе – приказ резултата

Променљиве	Хипотеза	Доказана
Димензије брэнда послодавца ↔ Имовина садржана у људима	X _{1а}	Да
Димензије брэнда послодавца ↔ Структурна имовина	X _{1б}	Да
Димензије брэнда послодавца ↔ Имовина садржана у односима са потрошачима	X _{1в}	Да
Димензије брэнда послодавца → Организационе перформансе	X _{2а}	Да
Димензије брэнда послодавца → Тржишне перформансе	X _{2б}	Да
Компоненте интелектуалне имовине → Организационе перформансе	X _{3а}	Да
Компоненте интелектуалне имовине → Тржишне перформансе	X _{3б}	Да

Извор: Аутор

Анализирањем изведених хипотеза X_{2а} и X_{2б} доказан је утицај димензија брэнда послодавца на посматране пословне перформансе хотела. Ово такође потврђује полазну претпоставку да улагање у развој брэнда послодавца дугорочно утиче на успех пословања хотела. На организационе перформансе највише утиче *баланс између живота и посла* што значи да ако хотели желе да остварују своје планиране циљеве, менаџмент компаније мора обезбедити флексибилност радног времена када су у питању породичне обавезе својих запослених. Може се приметити да на тржишне перформансе најјачи утицај има *корпоративна друштвена одговорност*. Овакав резултат је очекиван будући да је поменута димензија одлично оцењена и да аритметичка средина посматране димензије износи Mean = 4,58. Такође, ова димензија брэнда послодавца јако је корелисана са компонентама интелектуалне имовине. Утицај корпоративне друштвене одговорности на резултате пословања доказали су и Amini и Bianco (2017); Famiyeh (2017); Sharabati (2018). Треба напоменути и то да је негативна вредност бета коефицијента забележена у случају утицаја димензије *нефинансијске компензације и користи* на тржишне перформансе. Нефинансијске компензације и користи немају статистички значајан утицај на тржишне перформансе, што значи да

негативна вредност бета коефицијента ове димензије неће имати негативан утицај на резултате пословања хотела.

Изведене хипотезе X_{3a} и X_{3b} доказују статистички значајан утицај имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима на посматране пословне перформансе хотела. До оваквих резултата дошли су и Engstrom, Westnes и Westnes (2003); Tseng и Goo (2005); Ghosh и Wu (2007); Nemes Rudež и Mihalič (2007); Cheng и сар. (2010). То значи да улагање у компоненте интелектуалне имовине доводи до повећавања резултата пословања хотела. На организационе перформансе утичу статистички значајно *структурна имовина* и *имовина садржана у односима са потрошачима*, што значи да финансијски успех хотела зависи од опремљености хотела организационом инфраструктуром, система, процедура, организационе климе као и изграђених добрих пословних односа и добре позиционираниости хотела на тржишту. Статистички значајан утицај на тржишне перформансе има *имовина садржана у људима* и *имовина садржана у односима са потрошачима*, што значи да на вредновање хотела на тржишту капитала највише утиче став запослених, интелектуална агилност запослених и компетенције запослених као и изграђени добри односи са потрошачима и добра позиционираниост хотела на тржишту. Негативна вредност бета коефицијента забележена је у случају утицаја *имовине садржане у људима* на организационе перформансе. У овом случају није доказан статистички значајан утицај ове компоненте интелектуалне имовине на организационе перформансе па се претпоставља да раст улагања у имовину садржану у људима неће се негативно одразити на пословни успех посматраних хотела.

Додатним тестирањем потврђена је позитивна и статистички значајна корелација између димензија брэнда послодавца и пословних перформанси хотела и између компоненти интелектуалне имовине и пословних перформанси хотела. Применом техника за поређење група није доказана разлика између развијености димензија брэнда послодавца у хотелима, посматрано с аспекта броја запослених сем у случају димензије *баланс између живота и посла*. То значи да се ефекти деловања брэнда послодавца исто испољавају и код хотела са малим и код хотела са великим бројем запослених, сем у случају ове димензије. Такође, не постоји разлика између имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима у посматраним хотелима у погледу њихове категоризације.

На основу обрађених емпиријских података, може се извести закључак да је потребно перманентно пратити резултате пословања хотела као и повезивање истих са компонентама невидљиве нематеријалне имовине. Да би пратили раст и развој хотела и одлучивали о даљим улагањима у невидљиву нематеријалну имовину, менаџери морају направити калкулацију колико сваки запослени доприноси изградњи брэнда послодавца и доприноси вредности интелектуалне имовине. У том смислу, потребно је

израчунати вредност бренда послодавца по запосленом и вредност интелектуалне имовине по запосленом. Будући да је вредност бренда послодавца тешко утврдити, у овом случају, приход по запосленом (продуктивност) представља опште мерило ефикасности рада запослених које би могло послужити у сврху праћења доприноса запосленог изградњи бренда послодавца. С обзиром да су развијене одређене методе обрачуна вредности интелектуалне имовине, израчунавање показатеља вредност интелектуалне имовине по запосленом би могла бити од велике користи у праћењу доприноса запосленог стварању вредности интелектуалне имовине.

Доказивањем изведених хипотеза потврђена је полазна претпоставка да вредност бренда послодавца и интелектуалне имовине утичу на пословни успех хотела. Доказане истраживачке хипотезе указују на неопходност развоја бренда послодавца и интелектуалне имовине у хотелским предузећима јер је то један од начина да повећају своју профитабилност и конкурентност. Међутим, на основу података представљених у I делу рада, може се закључити да сектор *Услуге смештаја и исхране* остварује скромно учешће у кључним макроекономским показатељима. Сектор Услуге смештаја и исхране учествују у укупном бруто домаћем производу 1,1% и овај сектор остварује 0,6% укупног промета роба и услуга у РС (СТАТ. ГОД. СРБ. 2016:142). Дакле, да би хотели имали могућности и разлога да улажу у изградњу бренда послодавца потребно је да хотелска индустрија Србије буде профитабилнија и остварује боље резултате у погледу учешћа у макроекономским показатељима. Дакле, јачањем привредне гране она постаје атрактивнија за већи број предузећа. Уласком нових компанија повећава се конкуренција међу компанијама што утиче и на квалитет хотелских услуга, задовољство корисника, али и на смањивање цена хотелских услуга.

6. Теоријски и практични допринос истраживања

Основна сврха спроведеног истраживања у раду била је да укаже на значај нематеријалне имовине у хотелским предузећима, нарочито на њене две компоненте – бренд послодавца и интелектуалне имовине. Резултати спроведеног истраживања и изведени закључци на основу истих указују менаџерима хотела на неопходне предуслове и кораке у изградњи бренда послодавца и ефикасној употреби интелектуалне имовине. У односу на претходно спроведене студије, истраживање је проширено, како у погледу компоненти нематеријалне имовине тако и у погледу димензија бренда послодавца.

Теоријски допринос дисертације огледа се у томе што се нематеријална имовина хотелских предузећа посматра с аспекта могућности приказивања у активи биланса стања. Прави се разлика између видљивог дела нематеријалне имовине, оног који се приказује у финансијским извештајима, и невидљивог дела нематеријалне имовине, који се не приказује у финансијским извештајима. Видљиву нематеријалну имовину

чини заштитни знак, франшизинг и лиценца, ауторска права, патенти и остале компоненте интелектуалне својине и интелектуални ресурси садржани у истраживању и развоју. Невидљиву нематеријалну имовину чини бренд послодавца и интелектуална имовина.

Друго, ово је прва студија која анализира везу између димензија бренда послодавца и компоненти интелектуалне имовине, анализирајући и импликације које ова веза има на висину пословних резултата хотела у Србији. Однос између бренда послодавца и интелектуалне имовине указује на стабилност компаније. Ово наводи на закључак да се одлучивање о будућим кретањима и активностима на тржишту, будућим инвестицијама и резултатима пословања хотела може заснивати на анализи односа између ове две компоненте нематеријалне имовине, што утиче и на смер (правац) развоја хотела, хотелску понуду и даља инвестициона улагања.

Треће, доприноси бољем разумевању концепта бренда послодавца, указује на значај развијања овог концепта у хотелима и на неопходност истовремене употребе интелектуалне имовине у циљу постизања виших резултата. Истраживање доказује утицај бренда послодавца и интелектуалне имовине на резултате пословања хотела што наводи на закључак да менаџмент хотела мора улагати у невидљиву нематеријалну имовину јер њена вредност и начин употребе директно утиче на пословни успех хотела.

Четврто, истраживање се заснива на анализи шест димензија бренда послодавца што подразумева један шири приступ у испитивању имица атрактивног послодавца, посматрано из угла запослених. Треба напоменути да највећи број, до сада спроведених студија, своје истраживање заснива на употреби скале атрактивности послодавца која обухвата пет димензија. Интелектуална имовина се посматра путем имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима, које чине одговарајуће компоненте (укупно 10), што такође указује на шири и свеобухватан приступ посматрања и истраживања интелектуалне имовине. Поред тога, рад пружа теоријски осврт на улогу и значај имовине садржане у људима, структурне имовине и имовине садржане у односима са потрошачима у изградњи бренда послодавца.

Пето, допринос дисертације огледа се у томе што, за разлику од већине већ спроведених студија, у анализу бренда послодавца укључује запослене, а не потенцијално запослене. На тај начин идентификује димензије бренда послодавца које су за запослене посебно корисне имајући у виду значај који имовина садржана у људима има у процесу развоја и креирања хотелске понуде.

Практични допринос дисертације огледа се у томе да резултати истраживања могу сугерисати послодавцима које димензије брэнда послодавца запослени посебно цене (вреднују), а које могу утицати на промену вредности пословних резултата. Овакви резултати истраживања могу подстаћи менаџмент хотела да развија брэнд послодавца и улаже у развој интелектуалне имовине, али и да их подстакне на преиспитивање мерила перформанси која тренутно користе и уведу нова. Све ово може утицати на конкурентност хотела и његову позицију на тржишту рада и капитала. Сумирањем резултата истраживања, менаџменту хотела могу се дати следеће препоруке у циљу раста пословних перформанси: раст оперативних перформанси хотели могу остварити улагањем у баланс између живота и посла, структурну имовину и имовину садржану у односима са потрошачима; раст тржишних перформанси хотели могу остварити улагањем у корпоративну друштвену одговорност, имовину садржану у људима и имовину садржану у односима са потрошачима. Дакле, резултати истраживања јасно указују на то да улагањем у три посматране компоненте интелектуалне имовине и поједине компоненте брэнда послодавца, хотели могу унапредити своје пословне перформансе.

Друго, резултати могу користити послодавцу како би калкулисао колика би улагања у интелектуалну имовину била потребна која би подржала развој димензија брэнда послодавца које су запослени најбоље оценили. На тај начин, хотели граде жељени имиџ послодавца међу запосленима, што се одражава и на резултате рада хотела. Како се компаније развијају и шире потребно је да усвоје нове праксе које воде ка већим улагањима у невидљиву нематеријалну имовину што ће омогућити унапређење односа са кључним стејкхолдерима – запосленима. Такво окружење, у коме се остварује одлична комуникација између запослених, ствара добре предуслове за одличне резултате пословања и конкурентност хотела.

Треће, резултати истраживања указују на присуство позитивне и статистички значајне везе између димензија брэнда послодавца и компоненти интелектуалне имовине. Најјача веза идентификована је између имовине садржане у људима и нефинансијских компензација и користи; структурне имовине и нефинансијских компензација и користи и имовине садржане у односима са потрошачима и шанси за развој запослених. Улагањем у развој наведених елемената невидљиве нематеријалне имовине и њиховом кобинованом употребом, могуће је унапредити ефекат (резултате) употребе ове имовине.

Четврто, хотели са изграђеним брэндом послодавца, који остварују задовољавајуће пословне резултате и улажу у развој интелектуалне имовине, предодређени су да буду добро радно окружење за запослене што ће утицати на намеру талентованих и вредних кадрова да остану у хотелу и остварују боље резултате рада, што је потврђено и

результатима истраживања. У зависности од тога какав приступ послодавац има према запосленима, зависи и његов имиџ унутар и изван хотела.

7. Ограничења и препоруке за будућа истраживања

*Ограничења истраживања су петострука. Прво, подаци су прикупљени анкетирањем менаџера хотела помоћу упитника у периоду од октобра 2018. до јануара 2019. године. Главни недостатак употребе овог инструмента истраживања огледа се у томе што прикупљене информације указују на тренутно стање посматраних компоненти нематеријалне имовине, без увида у тенденције кретања истих у будућности, али и прошлости. Друго ограничење спроведеног истраживања огледа се у величини узорка која тангира испуњеност претпоставки за спровођење регресионе анализе. Примена регресионе анализе подразумева задовољавање следећег услова када је у питању величина узорка $N > 50+8*m$, где је N величина узорка а m број независних променљивих у истраживачком моделу (Pallant, 2011). Како, у овом случају, m чини 9 независних променљивих, минимална величина узорка за примену регресионе анализе у раду износила би 122. Међутим, ово ограничење релативизира се тиме да узорак чини трећину од укупне популације односно укупног броја хотелских предузећа са три, четири и пет звездица који су пословали у Републици Србији у посматраном периоду 2018. године. Треће ограничење спроведене студије огледа се у томе што се истраживачки модел базирао само на две компоненте невидљиве нематеријалне имовине – интелектуална имовина и бренд послодавца. Нематеријална имовина обухвата и видљиву нематеријалну имовину (улагање у истраживање и развоју, интелектуалну својину, гудвил и слично). Четврто, мала процентуална заступљеност хотела са пет звездица у узорку јер се претпоставља да ови хотели имају нарочито развијену нематеријалну имовину. Овакав резултат последица је малог броја хотела са овом категоризацијом која послују у Републици Србији. Пето, истраживање о бренду послодавца корисно је спровести међу компанијама које имају већи број запослених (преко 50 запослених), што није случај са свим хотелима укљученим у узорак.*

Препоруке за будућа истраживања огледају се у неколико активности. Повећавањем броја учесника у узорку добијају се веродостојнији резултати односно проширивање узорка може бити препорука за будућа истраживања, што се нарочито односи на анкетирање хотела са пет звездица. То наводи на могућност спровођења компаративне анализе развијености бренда послодавца и интелектуалне имовине у хотелима са три (као најниже рангираним хотелима у раду) и пет звездица (као најбоље рангирани хотели у хотелској индустрији Србије). Друго, будућа истраживања могу у истраживачки модел укључити анализу утицаја нематеријалне имовине на став запослених (задовољство, посвећеност, мотивација) и понашање запослених (одсуство са посла, жалбе запослених, флукуација запослених). Треће, будућа истраживања би се могла заснивати и на анализи повезаности бренда послодавца, бренда производа и

корпоративног брэнда, као и њиховог утицаја на привлачење запослених и позицију компаније на тржишту рада. Четврто, брэнд послодавца се може посматрати путем већег броја димензија и то комбинованом употребом димензија коришћених у раду и скалом атрактивности послодавца, развијеном од стране Berthon, Ewing и Nah (2005). Ово наводи на идеју да се у будућности спроведе компаративна анализа на основу које би се утврдило које су то димензије брэнда послодавца које потенцијални и тренутно запослени највише вреднују. Пето, истраживања у наредном периоду могу користити друге перформансе пословања компанија и доводити их у везу са нематеријалном имовином. То се, пре свега, односи на примену финансијских показатеља обрачунатих на основу вредности представљених у финансијским извештајима. Шесто, у циљу извођења закључка о томе колико је развој нематеријалне имовине, посебно брэнда послодавца и интелектуалне имовине, значајан за хотелску индустрију, будућа истраживања се могу заснивати на компарацији развијености нематеријалне имовине у предузећима из неке друге услужне делатности или са предузећима из производног сектора.

ЗАКЉУЧАК

На основу изложених теоријских разматрања о значају нематеријалне имовине, бренда послодавца и интелектуалне имовине у услужним и хотелским предузећима, резултата претходно спроведених истраживања као и на основу доказаних основних и изведених истраживачких хипотеза, могу се извести следећи закључци рада:

1. Економију знања карактерише значајна примена нематеријалне имовине у свим пословним областима. Применом знања, као значајне компоненте нематеријалне имовине, услуге се могу диференцирати и издвојити на тржишту добара и услуга. Такође, применом знања услугама се додаје вредност. Коришћење шанси и снага из окружења реализује се употребом знања и структурне имовине. Знање чини део имовине садржане у људима који заједно са структурном и релационом имовином чине интелектуалну имовину. Знање је резултат учења и поседују га запослени. Зато се може рећи да су компаније које своје пословање заснивају на знању „организације које уче“. Предуслов функционисања оваквих организација јесте поседовање и употреба интелектуалне имовине која се ствара привлачењем, усавршавањем и задржавањем талената у компанију. Ово наводи компаније на формулисање и имплементацију стратегије брендирања послодавца. Резултат примене ове стратегије јесте изграђена бренд имовина која такође чини део нематеријалне имовине предузећа. Имајући у виду значај интелектуалне имовине за пословање компанија, значај запослених за компаније које послују у економији знања, управљање људским ресурсима као и развијање и изградња бренда послодавца, може се закључити да је нематеријална имовина кључни ресурс стварања вредности, стицања и одржавања конкурентске предности, супериорних финансијских перформанси, што резултира већом тржишном вредношћу компаније и већим дивидендама за акционаре. Дакле, нематеријална имовина у хотелима учествује у процесу креирања услуга и делује и на пословне резултате ових предузећа, што је тестирањем хипотеза и доказано у раду.
2. Посматрањем појединих показатеља употребе нематеријалне имовине (годишњи промет у угоститељству, број смештајних објеката, број лежаја, просечна дужина боравка гостију, број хотела према категоризацији) у хотелима у РС у периоду од 2008 до 2018. године, може се закључити да је тренд развоја хотелске индустрије у РС на задовољавајућем нивоу. Вредност годишњег промета у угоститељству расте у посматраном десетогодишњем периоду и праћен је растом броја страних туриста. Остали посматрани показатељи (број смештајних објеката, број лежаја, просечна дужина боравка гостију) бележе осцилације у посматраном периоду. Укупан број хотела, свих категорија, у

2014., 2016. и 2018. години расте. Поред тога, забележен је и раст броја хотела са три и четири звездице али и недовољно учешће хотела са пет звездица у укупном броју хотела у 2018. години у РС.

3. Ривалство између компанија на тржишту добара и услуга постаје све интензивније па примена принципа брендирања на поједине сегменте пословања и изградња бренд имовине представља моћно оружје за компаније. У том смислу, имајући у виду значај људских ресурса за компаније, бројни аутори предлажу изградњу имиџа пожељног послодавца на тржишту радне снаге, применом принципа брендирања на процес запошљавања. Резултат примене стратегије брендирања послодавца јесте изградња бренд имовине која чини део невидљиве нематеријалне имовине. Приликом дефинисања стратегијског приступа проблематици брендирања послодавца, менаџмент компаније разматра могућност привлачења талентованих кадрова са тржишта радне снаге и задржавање талената у компаније. То значи да стратегија брендирања послодавца мора јасно дефинисати шта запослени могу очекивати од компаније и шта компанија добија запошљавањем талентованих кадрова односно, потребно је да природа и обим стратегије брендирања послодавца буду усклађени са стратегијским намерама и потенцијалима компаније. Да би то постигла, компанија мора идентификовати димензије бренда послодавца које могу привући и задржати запослене. Идентификацијом ових димензија и њиховим инкорпорирањем у стратегију брендирања послодавца и корпоративну стратегију обезбеђује се усаглашеност између онога шта компанија обећава да понуди и шта заиста нуди запосленима.
4. Компаније су мотивисане да користе нематеријалну имовину будући да применом појединих компоненти ове имовине пословне активности се могу обављати ефикасније и ефективније, остварују се уштеде у времену и трошковима а иновирање производа, услуга и процеса постаје део свакодневних радних активности. Објављивањем информација о организационој култури компаније, систему вредности, начину управљања, третману тренутно запослених, менаџери дефинишу вредности које компанија нуди потенцијалним и тренутно запосленима. Радећи за компанију са изграђеним брендом послодавца, у којој се унапред знају принципи пословања и систем вредности, запослени стичу одређене користи: задовољство запослених расте, стопа флукуације се смањује, смањују се конфликти и унапређује се сарадња међу запосленима. Ово доводи до већег инвестирања у имовину садржану у људима што доводи до унапређења знања и вештина запослених, њиховог већег ангажовања у процесу пословања па тиме и до раста зараде запослених. Запошљавањем и задржавањем талентованих кадрова, компаније стичу користи у виду повећавања продуктивности рада запослених, раста задовољства купаца

услед испуњавања њихових очекивања и уштеде у укупним трошковима и трошковима радне снаге. Дакле, изградња брэнда послодавца представља моћно средство које се може искористити за додавање вредности производима/услугама путем људских ресурса. Сумирањем наведеног, може се закључити да је брэндирање послодавца дугорочна стратегија усмерена ка привлачењу, задржавању и управљању талентима путем изградње имица пожељног послодавца у свести запослених и кандидата са тржишта радне снаге.

5. Концепт брэнда послодавца уско је повезан са корпоративним брэндом. Наиме, процес брэндирања послодавца и корпоративно брэндирање налазе се у међузависној вези. Успешност изградње брэнда компаније зависи од запослених, њихових вештина, знања и способности, које ће привући изграђен брэнд послодавца. Изграђен корпоративни брэнд утиче и на позиционираниост и атрактивност компаније на тржишту радне снаге па тиме и на одлуку талентованих кандидата да изаберу послодавца. С друге стране, производ брэндиране компаније креирају запослени. Од њихових вештина, способности и знања зависи квалитет таквог производа и испуњавање очекивања купаца. Ово наводи на закључак да су брэнд послодавца и брэнд производа/услуге у међузависној вези. Брэнд послодавца зависи и од изграђене атрактивности послодавца. Атрактивност послодавца се посматра као особина брэндирања послодавца и игра значајну улогу у привлачењу кандидата са тржишта радне снаге. Атрактивност послодавца зависи од развијености фактора које потенцијални кандидати разматрају приликом избора компаније. Ти фактори су корпоративна репутација, друштвена одговорност, стабилност радног места, систем награђивања запослених, односи међу запосленима, могућности за развој каријере запослених. Дакле, процес изградње брэнда послодавца полази од изграђене корпоративне репутације и атрактивности послодавца који заједно утичу на одлуку кандидата да изаберу компанију, да остану у компанији или је замене. Најлошија одлука талентованих запослених по компанију јесте да је напусте будући да замена запослених изазива бројне трошкове за компанију (трошкове оглашавања, тестирања кандидата, обучавања нових запослених и слично).
6. Бројне студије доказују утицај људских ресурса на пословне резултате компанија и долазе до закључка да су знање, способности и вештине запослених нарочито значајне за услужне компаније. Изградња брэнда послодавца представља средство за привлачење и задржавање талентованих запослених – оних који ће својим знањем и искуством утицати на профитабилност услужних компанија. Формулисање и имплементација стратегије брэндирања послодавца је потпуно оправдана будући да је основни изазов са којим се суочавају данашње услужне компаније како да конвертују знање у профит. Ово наводи на

закључак да се употреба и претварање знања у вредност остварује и применом ове стратегије. У процесу формулисања и имплементације стратегије брендирања послодавца учествују сви запослени. Разлика је једино у обиму активности и одговорности које сваки запослени носи. Бренд послодавца утиче на преференције и избор кандидата са тржишта радне снаге док запослени учествују у стварању задовољавајућих резултата пословања.

Изградњом и улагањем у бренд послодавца могуће је на једноставан начин стећи и задржати конкурентност компаније будући да је интензитет конкуренције на тржишту радне снаге постао готово исти као и на тржишту добара. Основни разлог јачања конкуренције на тржишту рада јесте то што имовина садржана у људима креира вредност за компанију па се пословни резултати хотела могу унапредити вештим инвестирањем у ову врсту капитала. Како резултати рада запослених директно утичу на резултате пословања, управљање запосленима представља критични фактор успеха компанија. То значи да од успех имплементације стратегије брендирања послодавца зависе и резултати пословања компанија.

7. Уз помоћ интелектуалне имовине компанија може остварити високе пословне резултате. Интелектуална имовина представља део невидљиве нематеријалне имовине компаније и јединствени ресурс који се тешко копира, супституише и ретко проналази. Доприноси стицању и одржавању конкурентске предности компаније као и доброј позиционiranости на тржишту. Обухвата имовину садржану у људима, структурну имовину и релациону имовину. За хотелску индустрију од посебног значаја је имовина садржана у људима односно запослени са својим знањем, искуством и вештинама. Развијеност имовине садржане у људима условљава квалитет хотелске услуге, задовољство госта као и ниво диференцијације услуге. Деловање имовине садржане у људима остварује се применом материјалне имовине и структурне имовине. Имовина садржана у људима, заједно са структурном имовином, има значајну улогу у изградњи добрих односа са пословним партнерима, купцима, добављачима, креирању бренда, имица компаније и корпоративне репутације односно стварању релационе имовине. Ово наводи на закључак да употреба наведене три компоненте интелектуалне имовине ствара вредност за компанију и доприноси расту пословних резултата компанија, што је и доказано резултатима емпиријског истраживања. Значај употребе интелектуалне имовине за компанију огледа се у томе што доприноси креирању и одржавању конкурентске предности компанији, доприноси расту пословних резултата, креира потенцијал будућег стварања прихода, смањује трошкове пословања, доприноси ефикаснијем и ефективнијем обављању пословних активности, утиче

на раст задовољства купаца, раст задовољства и мотивисаност запослених, доприноси ефикасној алокацији ресурса и бољем управљању пројеката.

8. Идеја да је инвестирање у интелектуалну имовину услужних компанија неопходно била је истакнута тема у стручној литератури. Утврђивање вредности интелектуалне имовине представља основу за правилно управљање истом. Управљање интелектуалном имовином одвија се у две фазе. У оквиру прве фазе идентификује се место и улога управљања интелектуалном имовином сходно постављеним корпоративним циљевима, дефинисаној корпоративној стратегији, конкурентским стратегијама, мисији и визији компаније. Управљање интелектуалном имовином захтева и увид у нематеријалне и материјалне ресурсе које компанија поседује, како би менаџмент поседовао информације расположивим ресурсима и на који начин се исти могу најбоље искористити. О значају интерних ресурса, у које спада и интелектуална имовина, говори и ресурсни приступ према коме се извори конкурентске предности налазе у људима, процесима и системима, које компанија поседује. Поред интерних ресурса, менаџмент компаније треба бити у стању да идентификује и неопходне екстерне ресурсе, дефинише начине приступа тим ресурсима и начин њиховог експлоатисања. Након обезбеђивања неопходних ресурса и стицања способности да се ресурси користе путем људи и организација, управљање интелектуалном имовином подразумева и детерминисање начина креирања вредности и трансформација нематеријалних ресурса у вредност. Након тога се мере остварени резултати на основу чега се утврђује успех у реализацији постављених циљева и допринос нематеријалних ресурса оствареном пословном резултату. На крају се резултати пословања укључују у извештаје о успешности пословања компанија. Друга фаза, подразумева стратегијско управљање компонентама интелектуалне имовине: имовине садржане у људима, структурне имовине и релационе имовине. Управљање сваком од компоненти интелектуалне имовине подразумева дефинисање кључних фактора који утичу на компоненте и допринос сваке од компоненти остваривању стратегијских циљева. Успех управљања имовином садржаном у људима, структурном имовином и релационом имовином прати се уз помоћ одговарајућих показатеља, што се приказује и у извештају о интелектуалној имовини компаније.
9. Интелектуална имовина постаје кључни ресурс за реализацију циљева већине хотелских компанија. Независно од величине хотела и категоризације, хотелска предузећа поседују интелектуалну имовину само је питање колико и како менаџмент препознаје значај ове имовине и колико жели да свој развој заснива на улагању у исти. Значај интелектуалне имовине за хотелска предузећа углавном се везује за вредност имовине садржане у људима и теорију засновану

на ресурсима према којој конкурентност предузећа могу креирати само вредни и јединствени ресурси. Превласт над конкуренцијом хотели могу остварити путем диференцирања хотелских услуга. За ове активности задужени су људски ресурси односно њихово знање, способности и вештине, а успех њихове реализације зависи од развијености структурне имовине. Подршку диференцирању услуга пружа и релациона имовина путем изграђеног имена хотела, имица хотела, репутације хотела. Тиме се наглашава улога не само интелектуалне имовине у процесу пословања хотела, већ и значај сваке компоненте интелектуалне имовине у пословању хотела.

10. Циљ рада био је да докаже везу између две компоненте невидљиве нематеријалне имовине: брэнда послодавца и интелектуалне имовине. Потенцијал запослених да креирају вредност зависи од стратегије брэндирања послодавца, уз помоћ које се привлаче и задржавају таленти у компанији. Веза између имовине садржане у људима и брэнда послодавца је очигледна. С обзиром да се функција људских ресурса бави управљањем запосленима, стратегија брэндирања послодавца унапређује спровођење овог процеса. Дефинисање структуре људских ресурса која ће допринети реализацији постављених циљева на најбржи и најефикаснији начин обавља се помоћу стратегије брэндирања послодавца. Таква структура људских ресурса промовише тимски рад што наводи на потребу за праћењем резултата рада запослених и доприноса сваког појединца оствареним пословним резултатима. Структурна имовина је такође повезана са брэндом послодавца на тај начин што утиче на понашање запослених путем пословне културе и организационе инфраструктуре који, с друге стране, утиче на атрактивност послодавца на тржишту радне снаге и одлуку кандидата да приступи компанији. Између брэнда послодавца и релационе имовине такође је присутан однос зависности будући да ефикасност рада запослених (која зависи од стратегије брэндирања послодавца) утиче на задовољство и лојалност купаца, управљање односима са потрошачима, изградњу репутације хотела, имица хотела. Брэнд послодавца, као део брэнд имовине хотелских предузећа, могао би да се сврста у релациону имовину. Међутим, у литератури овакав приступ брэнду послодавца није потврђен. Дакле, између брэнда послодавца и интелектуалне имовине присутан је однос међузависности, што је резултатима емпиријског истраживања и потврђено. Употребом компоненти интелектуалне имовине креира се имиц пожељног послодавца међу запосленима и потенцијално запосленима.
11. Емпиријским истраживањем и на основу обрађених података доказан је утицај нематеријалне имовине на резултате пословања српских хотела. То значи да брэнд послодавца и интелектуална имовина утичу на пословни успех хотела и њихову позиционираниост на тржишту. Корелационом анализом доказано је да

између димензија брэнда послодавца и компоненти интелектуалне имовине постоји позитивна и статистички значајна веза. Димензија нефинансијске компензације и користи најјаче је корелисана са имовином садржаном у људима и структурном имовином док је имовина садржана у односима са потрошачима најјаче повезана са димензијом шансе за развој запослених. Овакви резултати су и очекивани и подржавају основну претпоставку од које се у раду кренуло да између брэнда послодавца и интелектуалне имовине постоји однос међузависности. Брэнд послодавца утиче на структуру имовине садржане у људима док употреба компоненти интелектуалне имовине утиче на изградњу имица послодавца на тржишту радне снаге.

Анализирањем изведених истраживачких хипотеза из друге и треће основне хипотезе доказан је утицај димензија брэнда послодавца и компоненти интелектуалне имовине посматране показатеље пословања хотела у Републици Србији. Ово наводи на закључак да улагање у развој нематеријалне имовине дугорочно утиче на успех пословања хотела. Анализа односа између ових компоненти нематеријалне имовине и резултата пословања хотела доприноси детаљнијем праћењу пословног резултата и компоненти које највише утичу на њега. Брэнд послодавца и интелектуална имовина чини невидљиву нематеријалну имовину хотелских предузећа у Србији. На основу доказаних истраживачких хипотеза може се закључити да треба радити на развоју и увећавању вредности брэнда послодавца и интелектуалне имовине у хотелским предузећима јер је то начина да ове компаније ојачају своју профитабилност и конкурентност.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abernethy, A., Gray, J. и Butler, D. (1997). Radio advertising information strategy: differences between services and products. *Journal of Services Marketing*, 11/5, стр. 344-357. DOI: 10.1108/08876049710176024
2. Adhikari, D. R. (2010). Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59/4, стр. 306-324. DOI:10.1108/17410401011038883
3. Aggerholm, H.K., Andersen, S.E. и Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16/2, стр. 105 – 123.
4. Ahmad, N.A. и Daud, S. (2015). Engaging People with Employer Branding. *7th International Economics & Business Management Conference, Procedia Economics and Finance 35*, стр. 690-698. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)00086-1
5. Al-Ali, N. (2003). *Comperhensive Intellectual Capital Management – step by step*, Wiley.
6. Alhassan, A.L. и Asare, N. (2016). Intellectual capital and bank productivity in emerging markets: evidence from Ghana. *Management Decision*, 54/3, стр. 589-609. DOI:10.1108/MD-01-2015-0025
7. Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9/1, стр. 5-24.
8. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. и White, C. S. (2007). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30/1, стр. 20-33. DOI:10.1108/01425450810835392.
9. Alniacik, E. и Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *8th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58*, стр. 1336 – 1343.
10. Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S. и Akcin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150*, стр. 336 – 344.
11. Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. и Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48/5, стр. 732-755. DOI:10.1108/00251741011043902
12. Ambler, T. и Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4/3, стр. 185-206.
13. Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S. и Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29/4, стр. 1256-1278. DOI:10.1108/IJCHM-11-2015-0659

14. Amini, C. и Bianco, S. D. (2017). Corporate social responsibility and Latin American firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17/3, стр. 403-445. DOI:10.1108/CG-03-2016-0060
15. Anisimova, T. (2013). Evaluating the impact of corporate brand on consumer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25/4, стр. 561-589. DOI:10.1108/APJML-12-2012-0132
16. Anselmsson, J., Bondesson, N. и Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50/7/8, стр. 1185 – 1208.
17. Arachchige, B. и Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, VIII/3, стр. 25-46.
18. Armstrong, M. (2006). *In A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition. Kogan Page Ltd, London.
19. Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44/10, стр. 1441-1460.
20. Atkinson, H. и Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/3, стр. 128 – 136.
21. Backhaus K. и Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9/5, стр. 501 – 517.
22. Baines, T., Kay, G., Adesola, S. и Higson, M. (2005). Strategic positioning: an integrated decision process for manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 25/2, стр. 180-201. DOI:10.1108/01443570510577029
23. Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R. и Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*, 15(2), стр. 4-18. DOI:10.21511/ppm.15(2).2017.01
24. Balabanova, E., Efendiev, A., Ehrnrooth, M. и Koveshnikov, A. (2016). Job satisfaction, blat and intentions to leave among blue-collar employees in contemporary Russia. *Baltic Journal of Management*, 11/1, стр. 21-43. DOI:10.1108/BJM-03-2015-0079
25. Bamert, T. и Wehrli, H. P. (2005). Service quality as an important dimension of brand equity in Swiss services industries. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15/2, стр. 132-141. DOI:10.1108/09604520510585325
26. Bamert, T. и Wehrli, H. P. (2005). Service quality as an important dimension of brand equity in Swiss services industries. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15/2, стр. 132-141. DOI:10.1108/09604520510585325
27. Bandura, R. и Lyons, P. (2014). Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees: Successful firms invest time, money and commitment in retention. *Human Resource Management International Digest*, 22/5, стр. 29-32. DOI:10.1108/HRMID-07-2014-0101

28. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17/1, стр. 99-120.
29. Bartlett, A. и Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
30. Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M. и Tinnilä, M. (2010). The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21/3, стр. 355-375, DOI:10.1108/17410381011024331
31. Bastos, W. и Levy, S. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40/7/8, стр. 742-760.
32. Beattie, R. (1991). Hospitality internationalization – an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3/4, стр. 14-24.
33. Beattie, V. и Smith, S. J. (2010). Human capital, value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14/4, стр. 262 – 285.
34. Bebko, C.P. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14/1, стр. 9 – 26.
35. Beech, J. и Chadwick, S. (2006). *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, UK.
36. Belingheri, P. и Leone, M. I. (2017). Walking into the room with IP: exploring start-ups' IP licensing strategy. *Management Decision*, 55/6, стр. 1209-1225.
37. Berry, L.L. (1980). Service marketing is different. *Business*, 30/3, стр. 24-29.
38. Berthon, P., Ewing, M., и Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24/2, стр. 151-172.
39. Bhandari, C. (2015). A Systematic Approach to a Successful Patent Licensing Program. Доступно на: <https://www.ipwatchdog.com/2015/12/15/systematic-approach-to-a-successful-patent-licensing-program/id=63775/>
40. Bharadwaj, S.G., Varadarajan, R.P. и Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(October), стр. 83-99.
41. *Билтен - Анкета о радној снази у Републици Србији у 2017.* (2018). Републички завод за статистику Србије, Београд. ISSN 0354-3641. Доступно на: <http://publikacije.stat.gov.rs/G2018/Pdf/G20185634.pdf>, 18.09.2018.
42. Birkinshaw, J. и Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23/4, стр. 773-795.
43. Boekestein, B. (2006). The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 7/2, стр. 241-253, DOI:10.1108/14691930610661881
44. Bollen, L., Vergauwen, P. и Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43/9, стр. 1161-1185, DOI:10.1108/00251740510626254

45. Bonić, Lj. и Krstić, B. (2005). Izveštavanje o intelektualnom kapitalu i nefinansijskim performansama – zahtev modernog biznisa. *Ekonomске teme*, 5, стр. 209-220.
47. Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60/4, стр. 40-47.
48. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36/2, стр. 63 – 76.
49. Bontis, N., Chua, W., Keow, C. и Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1/1, стр. 85 – 100.
50. Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F. и Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 19/4, стр. 712-731, DOI:10.1108/JIC-03-2017-0049
51. Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., и Roos, G. (1999). The knowledge toolbox - a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Journal of Management*, 17/4, стр. 391-402.
52. Bontis, N., Janošević, S. и Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/6, стр. 1365-1384.
53. Bose, S. и Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8/4, стр. 653 – 665 DOI:10.1108/14691930710830819
54. Bozbura, F. T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization*, 11/4/5, стр. 357 – 367.
55. Brady, M.K., Bourdeau, B.L. и Heskell, J. (2005). The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services. *Journal of Services Marketing*, 19/6, стр. 401 – 410.
56. Brandl, K., Mol, M. и Petersen, B. (2017). The reconfiguration of service production systems in response to offshoring: A practice theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 37/9, стр. 1246-1264. DOI:10.1108/IJOPM-07-2015-0430
57. Branham, L. (2001). *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. American Management Association, New York, NY.
58. Breaugh, J. A. и Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, стр. 405-434.
59. Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R. и Silvestro, R. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 69/10, стр. 34-36.
60. Brinkerhoff, R. (2006). Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*, 38/6, стр. 302-307. DOI:10.1108/00197850610685824
61. Brodie, R.J., Whittome, J.R.M. и Brush, G.J. (2009). Investigating the service brand: a customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62/3, стр. 345-355.

62. Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30/3, стр. 364-365. DOI:10.1016/S0024-6301(97)80911-9
63. Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 24/9, стр. 944 – 969.
64. Brownlie, D.T. (1992). The Role of Technology Forecasting and Planning: Formulating Business Strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 92/2, стр. 3-16.
65. Brown, J.B. и McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: short-term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7/2/3, стр. 7 – 11.
66. Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estraté'gica en la competencia actual. ("Intellectual as strategic key in today's competence"), *Boletín de Estudios Económicos*, LIII/August, стр. 207-229, (in Spanish).
67. Burgess, C., Hampton, A., Price, L. и Roper, A. (1995). International hotel groups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7/2/3, стр. 74 – 80.
69. Cable, D. M. и Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89/5, стр. 822-834.
70. Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W. и Edwards, J. R. (2000). The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs About Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 43/6, стр. 1076-1085.
71. Cabrita, M.R. и Vaz, J.L. (2006). Intellectual capital and value creation: Evidence from the Portuguese banking industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4/1, стр. 11–20.
72. Carbery, R., Garavan, T., O'Brien, F. и McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18/7, стр. 649-679, DOI:10.1108/02683940310502377
73. Casanueva, C., Gallego, A. и Revilla, M. A. (2015). Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/6, стр. 1279 – 1300.
74. Cecchi, M. и Nwosu, B. (2016). Human capital development: perspectives of an expatriate hotel manager in Africa. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8/2, стр. 207-210. DOI:10.1108/WHATT-11-2015-0048
75. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*, drugo izmenjeno izdanje. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
76. Cerviño, J. и Bonache, J. (2005). Hotel management in Cuba and the transfer of best practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/6, стр. 455-468. DOI:10.1108/09596110510612103
77. Chareonsuk, C. и Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible asset management framework for long-term financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108/6, стр. 812-828.
78. Chathotha, P. и Olsen, M. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *Hospitality Management*, 22, стр. 419–434. DOI:10.1016/j.ijhm.2003.07.001

79. Chen, J., Zhu, Z. и Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5/1, стр. 195 – 212.
80. Chen, M. и Chang, Y. (2013). The impacts of human capital in enhancing new venture's performance: Competence, motivation and creativity. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5/2, стр. 146-168. DOI:10.1108/JKIC-06-2013-0011
81. Chen, M., Cheng, S. и Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6/2, стр. 159-176. DOI:10.1108/14691930510592771
82. Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. и Lin, T. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11/4, стр. 433-450. DOI:10.1108/14691931011085623
83. Cheung, C., Kong, H. и Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26/8, стр. 1162-1178. DOI:10.1108/IJCHM-02-2013-0090
84. Christopher, M. (1996). From brand values to customer value. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2/1, стр. 55-66.
85. Christopher, M., Payne, A., и Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: creating stakeholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
86. Chunping, Y. и Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia* 5, стр. 2087–2091.
87. Ciprian, G.G., Valentin, R., Madalina, G. A. и Lucia, V.M. (2012). From visible to hidden intangible assets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62/2012, стр. 682 – 688.
88. Clarke, M., Seng, D. и Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12/4, стр. 505 – 530.
89. Cleary, P. и Quinn, M. (2016). Intellectual capital and business performance An exploratory study of the impact of cloud-based accounting and finance infrastructure. *Journal of Intellectual Capital*, 17/2, стр. 255 – 278.
90. Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for Behavioural Sciences*, 2nd ed. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
91. Coleman, D. A., Chernatony, L. и Christodoulides, G. (2015). B2B service brand identity and brand performance: An empirical investigation in the UK's B2B IT services sector. *European Journal of Marketing*, 49/7/8, стр. 1139-1162. DOI:10.1108/EJM-03-2013-0154
92. Collins, C. и Stevens, C. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87/6, стр. 1121-1133.
93. Costa, R. и Evangelista, S. (2008). An AHP approach to assess brand intangible assets. *Measuring Business Excellence*, 12/2, стр. 68-78. DOI:10.1108/13683040810881207
94. Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*. DATA STATUS, Beograd.

95. Curado, C. (2006). Organisational learning and organisational design. *The Learning Organization*, 13/1, стр. 25-48. DOI:10.1108/09696470610639112
96. Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
97. Ćirić, M., Počuča, M. и Raićević, V. (2014). Level of customer orientation and customer protection in hotels in serbia. *Economics of Agriculture*, 61/1, стр. 25-39.
98. Dabirian, A., Kietzmann, J. и Diba, H. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, стр. 197—205.
99. Dall’Olmo Riley, F. и de Chernatony, L. (2000). The service brand as relationship builder. *British Journal of Management*, 11/2, стр. 137-151.
100. Davey, J., Alsemgeest, R., O’Reilly-Schwass, S., Davey, H. и FitzPatrick, M. (2017). Visualizing intellectual capital using service-dominant logic: What are hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29/6, стр. 1745-1768. DOI:10.1108/IJCHM-12-2015-0733
101. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42/5/6, стр. 667 – 681.
102. Davies, G. J., Chun, R., Da Silva, R. и Roper, R. (2004). *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London.
103. Davis, S. (1995). A vision for the year 2000: brand asset management. *Journal of Consumer Marketing*, 12/4, стр. 65-82, DOI:10.1108/07363769510095315
104. Deal, J., Altman, D. и Rogelberg, S. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to know (if anything). *Journal of Business Psychology*, 25, стр. 191-199. DOI:10.1007/s10869-010-9177-2.
105. DeFranco, A. и Lattin, T. (2007). *Hospitality financial management*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
106. Delaney, J.T. и Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, стр. 949-969.
107. Demartini, P. и Paoloni, P. (2011). Assessing human capital in knowledge intensive business services. *Measuring Business Excellence*, 15/4, стр. 16-26. DOI:10.1108/13683041111184071
108. Dess, G., Lumpkin, G. и Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*, treće izdanje. DATA Status, Beograd.
109. Dickson, D., Noveski, I. и Hamidi, H. (2011). HRD domain in the service science discipline: developing interdisciplinary professionals. *Journal of European Industrial Training*, 35/6, стр. 540-557. DOI:10.1108/03090591111150086
110. Doyle, P. (1990). Building successful brands: the strategic options. *The Journal of Consumer Marketing*, 7/2, стр. 5-20.
111. Dunes, M. и Pras, B. (2017). The impact of the brand management system on performance across service and product-oriented activities. *Journal of Product & Brand Management*, 26/3, стр. 294-311. DOI:10.1108/JPBM-09-2015-0995
112. Durst, S. (2008). The relevance of intangible assets in German SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 9/3, стр. 410-432. DOI:10.1108/14691930810892018

113. Dyer, L. и Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6/3, стр. 656-670.
114. Đuričin, D., Janošević, S. и Kaličanin, Đ. (2011). *Menadžment i strategija*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta, Beograd.
115. Eckstein, C. (2004). The measurement and recognition of intangible assets: then and now. *Accounting Forum*, 28/2004, стр. 139–158.
116. Edvinsson, L. и Malone, MS. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business Press: New York.
117. Edvinsson, L. и Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14/4, стр. 356-364.
118. Edvinsson, L., Hofman-Bang, P. и Jacobsen, K. (2005). Intellectual capital in waiting – a strategic IC challenge. *Handbook of Business Strategy*, 6/1, стр. 133-140. DOI:10.1108/08944310510557143
119. Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39/1, стр. 5 – 23.
120. Eiglier, P. и Langedard, P. (1977). *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
121. Employer Branding Experts (2018). Доступно на: <https://universumglobal.com/rankings/europe/2016/>
122. Employer branding now 2018. A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018. Universum, 1-24. стр. Доступно на: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>
123. Engstrom, T., Westnes, P. и Westnes, S. F. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, стр. 287 – 303. DOI:10.1108/14691930310487761
124. Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/5, стр. 376 – 390.
125. Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: empirical evidence. *Social Responsibility Journal*, 13/2, стр. 390-406. DOI:10.1108/SRJ-04-2016 0049
126. Felício, A., Couto, E. и Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52/2, стр. 350-364. DOI:10.1108/MD-04-2013-0260
127. Ferguson, K. L. и Reio Jr, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29/5, стр. 471-494. DOI:10.1108/02621711011039231
128. Fernon, D. (2008). Maximising the Power of the Employer Brand. *Admap*, 43, стр. 49-53.
129. Ferrary, M. (2015). Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry. *Journal of Knowledge Management*, 19/5, стр. 1007-1028, DOI:10.1108/JKM-01-2015-0045

130. Feurer, R. и Chaharbaghi, K. (1995). Strategy formulation: a learning methodology. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2/1, стр. 38-55.
131. Firer, S. и Williams, M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, стр. 348 – 360.
132. FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L. и Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, стр. 86-98.
133. Forgacs, G. (2003). Brand asset equilibrium in hotel management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/6, стр. 340-342. DOI:10.1108/09596110310488203
134. Foster, C., Punjaisri, K. и Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19/6, стр. 401 – 409.
135. Frank, F.D., Finnegan, R.P. и Taylor, C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27/3, стр. 12-25.
136. Fuentes-Medina, L., Hernández-Estárico, E. и Morini-Marrero, S. (2018). Study of the critical success factors of emblematic hotels through the analysis of content of online opinions: The case of the Spanish Tourist Paradors. *European Journal of Management and Business Economics*, 27/1, стр. 42-65.
137. Galbreath, J. (2002). Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets. *Management Decision*, 40/2, стр. 116-126.
138. Galbreath, J. и Galvin, P. (2006). Accounting for performance variation: how important are intangible resources? *International Journal of Organizational Analysis*, 14/2, стр. 150-170.
139. Gallego, I. и Rodríguez, L. (2005). Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6/1, стр. 105-126. DOI:10.1108/14691930510574690
140. Gamerschlag, R. (2013). Value relevance of human capital information. *Journal of Intellectual Capital*, 14/2, стр. 325-345. DOI:10.1108/14691931311323913
141. Gebauer, H., Krempf, R. и Fleisch, E. (2008). Service development in traditional product manufacturing companies. *European Journal of Innovation Management*, 11/2, стр. 219-240. DOI:10.1108/14601060810869875
142. Geller, A.N. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *The Cornell HRA Quarterly*, February, стр. 76-81.
143. George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37/1, 102-121. DOI:10.1108/ER-10-2013-0151
144. Ghosh, D. и Wu, A. (2007). Intellectual capital and capital markets: additional evidence. *Journal of Intellectual Capital*, 8/2, стр. 216-235, DOI:10.1108/14691930710742817
145. Gogan, L. M., Duran, D. C. и Draghici, A. (2015). Structural capital - A proposed measurement model. *Procedia Economics and Finance*, 23, стр. 1139 – 1146.

146. Годишњи промет у угоститељству. Републички завод за статистику, Београд. Доступно на: <http://data.stat.gov.rs/Home/Result/220101?languageCode=sr-Cyrl>, 05.09.2019.
147. Gomes, D. и Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40/6, стр. 684-699. DOI:10.1108/00483481111169634
148. Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. и Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23/1, стр. 35-55. DOI:10.1108/13665621111097245
149. Grimaldi, M. и Cricelli, L. (2009). Intangible asset contribution to company performance: the "hierarchical assessment index", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39/1, стр. 40-54.
150. Gummesson, E. (1987). Lip service – a neglected area in service marketing. *Journal of Services Marketing*, 1/1, стр. 19-23.
151. Guptaa, S., Foroudib, P. и Yen, D. (2018). Investigating relationship types for creating brand value for resellers. *Industrial Marketing Management*, 72, стр. 37–47.
152. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13/2, стр. 135-144.
153. Hanafizadeh, P. и Moayer, S. (2008). A methodology to define strategic processes in organizations: An exploration study in managerial holding companies. *Business Process Management Journal*, 14/2, стр. 219-227. DOI:10.1108/14637150810864943
154. Harms, V. (2002). *Kundenservice: Serviceleistungen für Kunden und Produkte*. Hanser, München.
155. Harris, F. и Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35/3/4, стр. 441-456. DOI:10.1108/03090560110382101
156. Harris, P. и Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/3, стр. 120 – 128.
157. Harrison, F. (1991). Strategic Control at the CEO Level. *Long Range Planning*, 24/6, стр. 78–87.
158. Harrison, S. и Sullivan, P. (2000). Profiting from intellectual capital: Learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital*, 1/1, стр. 33-46. DOI:10.1108/14691930010324124
159. Harrop, B. и Varey, R. (1998). Communication practice as corporate business performance: an empirical approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 3/4, стр. 123-128.
160. Hasin, H. H. и Omar, N. H. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5/1, стр. 21-39. DOI:10.1108/19852510780001575
161. Hastings, S. (1996). A strategy evaluation model for management. *Management Decision*, 34/1, стр. 25-34. DOI:10.1108/00251749610106945

162. Hayes, E. и Cross, J.T. (2017). Human Capital Strategy. *Darden Business Publishing Cases*
163. Hernaus, T. (2011). Business Trends and Tendencies in Organization Design and Work Design Practice: Identifying Cause-and-Effect Relationships. *Business systems research*, 2/1, стр. 1-48.
164. Hernaus, T., Pejić Bach, M. и Bosilj Vukšić, V. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7/4, стр. 376 – 396. DOI:10.1108/17465261211272148
165. Herstein, R. и Gamliel, E. (2006). The role of private branding in improving service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16/3, стр. 306-319. DOI:10.1108/09604520610663516
166. Hinson, R., Owusu-Frimpong, N. и Dasah, J. (2011). Brands and service-quality perception. *Marketing Intelligence & Planning*, 29/3, стр. 264-283. DOI:10.1108/02634501111129248
167. Hipp, C. и Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector, the demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34/4, стр. 517-535.
168. **hotelmanager.rs** Доступно на: <https://hotelmanager.rs/2018/08/27/top-10-kompanija-po-prihodima-u-delatnosti-hoteli-i-slican-smestaj/>
169. Huang, I., Lin, H. и Chuang, C. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27/5, стр. 491-508. DOI:10.1108/01437720610683976
170. Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30/2, стр. 132-151. DOI: 10.1108/00483480110380316
171. Huang, W. и Su, C. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48/1, стр. 42-52. DOI:10.1108/ICT-04-2015-0029
172. Huo, B., Han, Z., Chen, H. и Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45/8, стр. 716-746. DOI: 10.1108/IJPDLM-05-2014-0112
173. Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U. и Fatima, T. (2018). Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee creativity. *Journal of Organizational Change Management*, 31/3, стр. 512-531. DOI:10.1108/JOCM-10-2016-0202
174. Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16/3, стр. 518 – 565.
175. Извештај Привредне коморе Србије. (2013). Привредна комора Србије, Београд. Доступно на: <http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/CMIP/Brosura%20PKS%20sr.pdf>, 10.02.2018.

176. Jain, N. и Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34/6, стр. 634 – 652.
177. Jarman, J. и Chopra, P. S. (2008). Business services and the knowledge economy in Malaysia. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28/5/6, стр. 193-203. DOI: 10.1108/01443330810881240
178. Javalgi, R., Gross, A., Joseph, B. и Granot, E. (2011). Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26/3, стр. 171–180.
179. Jiang, T. и Ples, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6/1, стр. 97-110. DOI:10.1108/17468771111105686
180. Jones, P., Hillier, D. и Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26/1, стр. 5 – 17.
181. Jovičić, A., Gagić, S. и Sekulić, D. (2016). Povezanost inovativnosti i kategorije hotela: Studija slučaja hotelskog sektora Republike Srbije. *Marketing*, 47/2, str. 93-103.
182. Jovetić, S. и Milanović, M. (2006). *Statistika sa aplikacijom u excel-u*. Autorsko izdanje, Kragujevac.
183. Kamath, B. (2007). The intellectual capital performance of the Indian banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8/1, стр. 96-123. DOI:10.1108/14691930710715088
184. Kamukama, N., Ahiauzu, A. и Ntayi, J. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11/4, стр. 554-574. DOI:10.1108/14691931011085687
185. Kanyurhi, E. B. и Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34/5, стр. 773-796. DOI:10.1108/IJBM-06-2015-0083
186. Katou, A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35/2, стр. 134-156. DOI:10.1108/01409171211195161
187. Katou, J. и Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3/2, стр.139-163. DOI:10.1108/JOEPP-03-2016-0028
188. Kausel, E. E. и Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114/1, стр. 3-14.
189. Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46/10, стр. 1564-1581.
190. Kennedy, F. (1998). Intellectual capital in valuing intangible assets. *Team Performance Management: An International Journal*, 4/4, стр. 121-137. DOI:10.1108/13527599810224606

191. Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M. и Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/7, стр. 1707-1727.
192. Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. и Isa, A. H. Md. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16/1, стр. 224 – 238.
193. Khojastehpour, M., Ferdous, A. S. и Polonsky, M. (2015). Addressing the complexities of managing domestic and multinational corporate brands. *Corporate Communications: An International Journal*, 20/1, стр. 48-62.
194. Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P. и Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service- and product-oriented companies. *Journal of Intellectual Capital*, 11/3, стр. 305 – 325.
195. Kim, H., Kim, W. G. и An, J. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20/4, стр. 335-351, DOI:10.1108/07363760310483694
196. Kim, T., Jung-Eun Yoo, J. и Lee, G. (2011). The HOINCAP scale: measuring intellectual capital in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 31/13, стр. 2243–2272. DOI: 10.1080/02642069.2010.504817
197. Kim, T., Kim, W. G., Park, S. S., Lee, G. и Jee, B. (2012). Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels? *International Journal of Tourism Research*, 14, стр. 391–408. DOI:
198. Kimpakorn, N. и Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24/5, стр. 378-388, DOI:10.1108/08876041011060486
199. Knox, S. и Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37/7/8, стр. 998-1016.
200. Knox, S. и Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.
201. Kohli, A.K. и Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, стр. 1-18.
202. Kotabe, M. и Murray, J. (2004). Global procurement of service activities by service firms. *International Marketing Review*, 21/6, стр. 615-633, DOI:10.1108/02651330410568042
203. Kotler, Ph. и Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. DATA Status, Beograd, 12. Izdanje.
204. Kovačič, A. (2007). Benchmarking the Slovenian competitiveness by system of indicators. *Benchmarking: An International Journal*, 14/5, стр. 553-574. DOI:10.1108/14635770710819254
205. Kowalkowski, C. (2011). The service function as a holistic management concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26/7, стр. 484-492. DOI:10.1108/08858621111162280

206. Krambia-Kapardis, M. и Thomas, A. (2006). Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/1, стр. 6 – 24. DOI:10.1108/09596110610641948
207. Krstandl, G. и Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45/9, стр. 1510 – 1524.
208. Krogh, G., Nonaka, I. и Aben, M. (2001). Making the most of your company's Knowledge: A Strategic Framework, *Long Range Planning*, 34, стр. 421-439.
209. Крстић, Б. (2004). Извештавање о интелектуалном капиталу предузећа у новој економији. *Рачуноводство*, 11/12, стр. 17-26.
210. Krstić, B. (2009). *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.
211. Крстић, Б. (2012). *Улога стратегијске контроле у унапређењу пословних перформанси*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш
212. Krstić, B. (2014). *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.
213. Krstić, B. и Kahrović, E. (2015). Business process outsourcing As a tool for improving enterprise efficiency. *Ekonomika*, 61/3, стр. 31-41.
214. Krstić, B. и Kahrović, E. (2015). The Effects of Business Process Management on Improvement of Firm Performances. *Industrija*, 43/4, стр. 67-87.
215. Krstić, B. и Rađenović, T. (2017). Radnici znanja - humani kapital u funkciji uvećanja intelektualnog potencijala i performansi preduzeća. *Ekonomski izazovi*, 6/12, стр. 1-11.
216. Krstić, B. и Rađenović, T. (2018). *Strategijsko i operativno upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.
217. Krstić, B. и Sekulić, D. (2013). *Upravljanje performansama preduzeća*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.
218. Krstić, B. и Sekulić, V. (2007). *Upravljanje performansama preduzeća*. Ekonomski fakultet Niš, Niš.
219. Krstić, B. и Vukadinović, D. (2004). Intelektualni resursi sadržani u istraživanju i razvoju. *Poslovna politika*, 45, стр. 45-48.
220. Krstić, B., Đukić, S. и Popović, A. (2014). Vrednovanje marke kao ključne intelektualne imovine iz perspektive potrošača. *Marketing*, 45/1, стр. 14-28.
221. Krstić, B., Kahrović, E. и Stanišić, T. (2015). Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61/4, стр. 21-34.
222. Krstić, B. и Nikolić, M. (2008). Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća. *Ekonomске теме*, XLVI/2, стр. 63-78.
223. Kucherov, D. и Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15/1, стр. 29-33. DOI:10.1108/SHR-08-2015-0068
224. Kucherov, D. и Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, стр. 86-104.
225. Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M. и Otero-González, L. (2017). Determinants of TRevPAR: hotel, management and tourist destination. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 29/12, стр. 3138-3156. DOI:10.1108/IJCHM-03-2016-0151
226. Lai, F., Hutchinson, J., Li, D. и Bai, C. (2007). An empirical assessment and application of SERVQUAL in mainland China's mobile communications industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24/3, стр. 244-262. DOI:10.1108/02656710710730852
227. Laing, G., Dunn, J. и Hughes-Lucas, S. (2010). Applying the VAIC™ model to Australian hotels. *Journal of Intellectual Capital*, 11/3, стр. 269 – 283.
228. Lanvin, B. и Monteiro, F. (2019). *The Global Talent Competitiveness Index 2019*. Fontainebleau, France
229. Leavy, B. (2012). Updating a classic formula for strategic success: focus, alignment, repeatability and leadership. *Strategy & Leadership*, 41/1, стр. 18-28. DOI:10.1108/10878571311290043
230. Lenka, U. и Chawla, S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47/5, стр. 265 – 276.
231. Lentjušenkova, O. и Lapina, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17/4, стр. 610 – 631.
232. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management and Reporting*. Brookings, Washington, DC.
233. Lev, B. (2002). The importance of organizational infrastructure (OI). *Financial Executive*, 18/5, стр. 33-36.
234. Lev, B. и Daum, J. (2004). The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring business excellence*, 8/1, стр. 6-17.
235. Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, 59/May/June, стр. 94-102.
236. Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V. и Wei, W. (2019). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies, *Chinese Management Studies*, Emerald Publishing Limited 1750-614X DOI: 10.1108/CMS-10-2018-0703
237. Li, P., Li, F. W., Wang, B. и Zhang, Z. (2018). Acquiring organizational capital. *Finance Research Letters*, 25/2018, стр. 30–35.
238. Lievens, F. и Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56, стр. 75-102.
239. Lievens, F., Van Hoye, G. и Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18/1, стр. S45-S59. DOI: 10.1111/j.14678551.2007.00525.x
240. Liew, C. A. (2008). Strategic integration of knowledge management and customer relationship management. *Journal of Knowledge Management*. 12/4, стр. 131-146.
241. Lin, Y., Chen, C. и Lin, B. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55/5, стр. 1042-1064.

242. Ling, Y. и Jaw, B. (2011). Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2/2, стр. 117-135.
243. Liu, Y., Keeling, K. и Papamichail, N. (2016). An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness. *Personnel Review*, 45/6, стр. 1403-1427. DOI:10.1108/PR-11-2014-0250
244. Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *BRW*, 24/10, стр. 23-31.
245. Lovelock, H. и Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
246. Lovelock, H. (1983). Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47/Summer 1983, стр. 9-20.
247. Lu-Andrews, R. и Yu-Thompson, Y. (2015). CEO inside debt, asset tangibility, and investment. *International Journal of Managerial Finance*, 11/4, стр. 451-479.
248. Luangsuvimol, T. и Kleiner, B. (2004). Effective Franchise Management, *Research News*, 27/4/5, стр. 63-71.
249. Lynn, B.E. (1998). Performance evaluation in the new economy: bringing the measurement and evaluation of intellectual capital into the management planning and control system. *International Journal of Technology Management*, 16/1-3, стр. 162-176.
250. M'Pherson, P. и Pike, S. (2001). Accounting, empirical measurement and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2/3, стр. 246-260. DOI:10.1108/EUM0000000005659
251. Ma Prieto, I. и Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43/2, стр. 184-208. DOI: 10.1108/PR-11-2012-0199
252. Mackay, M. M. (2001). Application of brand equity measures in service markets. *Journal of Services Marketing*, 15/3, стр. 210-221. DOI:10.1108/08876040110392489
253. Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. и Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12/1, стр. 132 – 151.
254. Madsen, H., Neergaard, H. и Ulhøi, J. (2003). Knowledge-intensive entrepreneurship and human capital. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10/4, стр. 426-434. DOI:10.1108/14626000310504738
255. Magbool, M. A. H., Amran, A., Nejati, M. и Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7/4, стр. 539-559. DOI:10.1108/SAMPJ-06-2015-0042
256. Mandarić, M., Milićević, S. и Sekulić, D. (2017). Traditional values in the function of promotion of Šumadija and Pomoravlje as rural tourism destinations. *Ekonomika poljoprivrede*, 64/2, стр. 787-803.

257. Mandarić, M. (2016). *Strategijski brend menadžment: orijentacija na brend kao faktor konkurentskog poslovanja kompanija*. Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vrnjačka Banja.
258. Mark, L., Ryan, B. и Richard, P. (2013). The development and deployment of electronic personal health records: A strategic positioning perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 27/5, стр. 577-600. DOI:10.1108/JHOM-07-2012-0144
259. Marquardt, A., Golicic, S. и Davis, D. (2011). B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Services Marketing*, 25/1, стр. 47-57. DOI:10.1108/08876041111107050
260. Marr, B. (2005). Strategic management of intangible value drivers. *Handbook of Business Strategy*, 6/1, стр. 147-154. DOI:10.1108/08944310510557161
261. Marr, B. и Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy. У Bourne, M. (Ed.), *Handbook of Performance Measurement*, Gee, London.
262. Marr, B., Gupta, O., Pike, S. и Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41/8, стр. 771-781. DOI:10.1108/00251740310496288
263. Marr, B., Schiuma, G. и Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10/5, стр. 551-569. DOI 10.1108/14637150410559225
264. Martin, G. и Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management*, CIPD Research Report, CIPD, London.
265. Martin, G., Beaumont, P.B., Doig, R.M. и Pate, J.M. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23/1, стр. 76-88.
266. Martin, G., Gollan, P.J. и Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22/17, стр. 3618-3637.
267. Martynov, A. (2017). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firm strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10/2, стр. -, DOI: 10.1108/JSMA-01-2016-0003
268. Mathews, V. (2000). Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/2, стр. 114 – 118.
269. Mathieu, V. (2001). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12/5, стр. 451 – 475.
270. Maxwell, R. и Knox, S. (2009). Motivating employees to ‘live the brand’: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25/Nos 9/10, стр. 893-907.
271. Medlik, S. и Ingram, H. (2011). *The business of hotels*. Routledge, New York, USA.

272. Међународни рачуноводствени стандард 38 – Нематеријална имовина. Министарство финансија Републике Србије. Доступно на: <https://mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Medunarodni%20racunovodstveni%20standard%2038%20-%20Nematerijalna%20imovina.pdf>, 05.09.2019.
273. Melewar, T.C., Gotsi, M. и Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46/5, стр. 600-608.
274. Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. и López-Valcárcel, B. G. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44/6, стр. 906-929. DOI:10.1108/PR-01-2014-0023
275. Migdadi, M. M., Zaid, M. K. S. A., Omar, Al-Hujran, S. и Aloudat, A. M. (2016). An empirical assessment of the antecedents of electronic-business implementation and the resulting organizational performance. *Internet Research*, 26/3, стр. 661-688, DOI:10.1108/IntR-08-2014-0203
276. Miles, S.J. и Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, стр. 535—545.
277. Mili, M. и Abid, S. (2017). Moral hazard and risk-taking incentives in Islamic banks, does franchise value matter! *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10/1, стр. 42-59.
278. Minchington, B. (2011). Employer Branding Without Borders – A Pathway to Corporate Success. Доступно на: <https://www.ere.net/employer-branding-without-borders-a-pathway-to-corporate-success/>
279. Mirkhah, S. M. и Karami, N. (2019). Investigating the impact of religious commitment on purchase of self-expressive brand products. *Journal of Islamic Marketing*, DOI 10.1108/JIMA-10-2017-0118
280. Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24/5, стр. 359-368. DOI:10.1108/08876041011060468
281. Molinillo, S., Japutra, A., Nguyen, B. и Steve Chen, C. (2017). Responsible brands vs active brands? An examination of brand personality on brand awareness, brand trust, and brand loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35/2, стр. 166 – 179.
282. Morelli, N. (2009). Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20/5, стр. 568-590. DOI:10.1108/17410380910960993
283. Moroko, L. и Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, стр. 160 – 175. DOI: 10.1057/bm.2008.4
284. Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15/2, стр. 123-134.
285. Mouritsen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T. и Johansen, M.R. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, 3/1, стр. 10-29. DOI:10.1108/14691930210412818
286. *Месечни статистички билтен 12/2018* (2019). Републички завод за статистику Србије, Београд. ISSN 2217-2092

287. Микеревић, Д. (2001). *Финансијски менаџмент*. Економски факултет у Бањој Луци, Бања Лука
288. Министарство трговине, туризма и телекомуникација Републике Србије. [www.mtt.gov.rs](http://mtt.gov.rs). Доступно на: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/> април.2018. преузето: октобар, 2018.
289. Nadler, J. T., Cundiff, N. L., Lowery, M. R. и Jackson, S. (2010). Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs. *Management Research Review*, 33/9, стр. 865-876.
290. Namasivayam, K. и Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7/3, стр. 381-393. DOI:10.1108/14691930610681465
291. Narteh, B. (2018). Brand equity and financial performance: The moderating role of brand likeability. *Marketing Intelligence & Planning*, 36/3, стр. 381-395. DOI:10.1108/MIP-05-2017-0098
292. Neeliah, H. и Seetana, B. (2016). Does human capital contribute to economic growth in Mauritius? *European Journal of Training and Development*, 40/4, стр. 248-261. DOI:10.1108/EJTD-02-2014-0019
293. Neely, A.D. (2002). *Business Performance Management: Theory and Practice*. Cambridge University Press, Cambridge
294. Nemeč Rudež, H. и Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26/2007, стр. 188-199.
295. Nieves, J. и Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism & Hospitality Research*, 18/1, стр. 72-83. 12p. DOI:10.1177/1467358415624137.
296. Norman, R. и Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy. from Value Chain to Value Constellation*, Wiley, New York, NY.
297. Nunes, S., Estevão, C. и Filipe, M. N. (2018). Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: the case of Portugal. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28/2, стр. 122-135. DOI:10.1108/CR-07-2016-0043
298. Nwosu, B. и Ward, T. (2016). The way forward: human capital development in the hotel industry in Nigeria. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8/2, стр. 235-240. DOI:10.1108/WHATTT-11-2015-0049
299. O'Connor, A., Du, K. и Roos, G. (2015). The intellectual capital needs of a transitioning economy A case study exploration of Australian sectoral changes. *Journal of Intellectual Capital*, 16/3, стр. 466-489.
300. O'Fallon, M. и Rutherford, D. (2011). *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
301. Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. и Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27/3, стр. 386-408.

302. OECD (2000). *The Service Economy. Business and Industry Policy Forum Series*, Organisation for Economic Co-operation and Development. Доступно на: <http://www.oecd.org/sti/ind/2090561.pdf>, преузето: 10.03.2018.
303. OECD (2008). *Intellectual assets and value creation: synthesis report*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Доступно на: www.oecd.org/dataoecd/36/35/40637101.pdf, преузето: 02.07.2019.
304. Ognjanović, J. (2016/A). Intellectual capital: characteristics and significance in the service sector. *Ekonomika*, 3/2016, стр. 159-172. DOI:10.5937/ekonomika16031590
305. Огњановић, Ј. (2016/Б). Методе мерења интелектуалног капитал, *Економски погледи*, Vol. 18, No. 2, стр. 29-46. [ISSN 1450-7951]
306. Ognjanović, J. (2017/A). Relations of Intellectual Capital Components in Hotel Companies. *Industrija*, 45/2, стр. 181-196.
307. Ognjanović, J. (2017/Б). Brend poslodavca i performanse radne snage: iskustvo hotelskih preduzeća u Republici Srbiji. Naučni skup: *Menadžment i marketing trendovi i uticaj na efikasnost tržišta u Republici Srbiji*. Naučno društvo ekonomista Srbije. Subotica. стр. 1-18. ISBN: 978-86-403-1530-2
308. Ognjanović, J. и Slavković, M. (2019). Impact of employer brand on employees satisfaction in Serbian hotel enterprises. In: „*TOURISM IN FUNCTION OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA - Tourism as a generator of Employment*“, (Ed. Drago Cvijanović), Thematic Proceedings I, стр. 254-271. University of Kragujevac, Faculty of hotel management and tourism in Vrnjačka Banja.
309. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41/9, стр. 871-882.
310. Omondi, M. P., Ombui, K. и Mungatu, J. (2013). Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium Development Goal 5 by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya. *The TQM Journal*, 25/5, стр. 507-519.
311. Ordóñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, 4/1, стр. 61-81. DOI:10.1108/14691930310455397
312. Osinski, M., Selig, P. M., Matos, F. и Roman, D. J. (2017). Methods of evaluation of intangible assets and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18/3, стр. 470-485. DOI:10.1108/JIC-12-2016-013
313. Ottenbacher, M. и Harrington, R. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24/1, стр. 3–15.
314. Ozturk, E. (2018). The impact of R&D sourcing strategies on basic and developmental R&D in emerging economies. *European Journal of Innovation Management*, 21/4, стр. 522-542. DOI 10.1108/EJIM-10-2017-0152
315. Pallant, J. (2011). *SPSS priručnik za preživljavanje*. Mikro knjiga, Beograd. prevod četvrtog izdanja.
316. Pallant, J. (2017). *SPSS priručnik za preživljavanje*. Mikro knjiga, Beograd. prevod šestog izdanja

317. Panigyrakis, G., Kapareliotis, I. и Ventoura, Z. (2009). Marketing and corporate profitability: the case of Greek firms. *Managerial Finance*, 35/11, стр. 909-917. DOI 10.1108/03074350910993782
318. Parasuraman, A., Zeithaml, V. и Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49/Fall, стр. 41-50.
319. Pawlicz, A. и Napierala, T. (2017). The determinants of hotel room rates: an analysis of the hotel industry in Warsaw, Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29/1, стр. 571-588. DOI:10.1108/IJCHM-12-2015-0694
320. Peng, T. A., Pike, S. и Roos, G. (2007). Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8/3, стр. 538-556. DOI:10.1108/14691930710774902
321. Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E., José Tarí, J., Lopez-Gamero, M. и Molina-Azorin, J. (2016). Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28/4.
322. Petković, G., Zečević, B. и Pindžo, R. (2011). Turizam kao deo nacionalne ekonomije. *Ekonomika preduzeća*, 59/1-2, стр. 89-97.
323. Pinar, M., Girard, T., Trapp, P. и Eser, Z. (2016). Services branding triangle: Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 34/4, стр. 529-549. DOI:10.1108/IJBM-04-2015-0043
324. Popović, A., Krstić, B. и Milovanović, G. (2015). Merenje finansijske vrednosti marke kao nematerijalne imovine preduzeća. *Marketing*, 46/1, стр. 13-25.
325. Poznanić, V. (2011). Problemi vrednovanja materijalne imovine preduzeća. *Industrija*, 39/2, стр. 298-311.
326. Prahalad, C.K. и Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78/1, стр. 79-87.
327. Prajogo, D. и Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36/9, стр. 974-994. DOI:10.1108/IJOPM-11-2014-0537
328. Правилник о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај (2017). „Сл. Гласник РС, бр. 83 од 10. октобра 2016., 30 од 31. марта 2017.“, Министарство трговине, туризма и телекомуникација Републике Србије. Доступно на:<http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/ministarstva/pravilnik/2016/83/1/reg>, преузето: 10.03.2018.
329. Правилник о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минимално техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката (2016). Сл. Гласник РС, бр. 48/2012 и 58/2016. Министарство трговине, туризма и

- телекомуникација Републике Србије. Доступно на: [https://mtt.gov.rs/download/PRAVILNIK%20MTU-2016\(2\).pdf](https://mtt.gov.rs/download/PRAVILNIK%20MTU-2016(2).pdf), преузето: 10.03.2018.
330. Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46/3, стр. 510-522.
331. Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business, School Press.
332. Pulic, A. (2000). VAIC – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20/5-8, стр. 702-714.
333. Pulic, A. (2004). Intellectual capital – does it create or destroy value? *Measuring Business Excellence*, 8/1, стр. 62-68.
334. Purani, K. и Sahadev, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/7, стр. 475-485. DOI:10.1108/08858620810901239
335. Rađenović, T. и Krstić, B. (2017). Intellectual Capital in the theory of the firm, *Ekonomika*, 63/4, стр. 13-27.
336. Ralević, N. (2006). *Poslovna statistika*. Fakultet za poslovni menadžment, Bar.
337. Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30/13–14, стр. 1486–1504. DOI:10.1080/0267257X.2014.934903
338. Rampl, L.V. и Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48/1/2, стр. 218 – 236.
339. Raps, A. (2005). Strategy implementation – an insurmountable obstacles? *Handbook of business strategy*, стр. 141-146.
340. Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital-the new virtuous reality of competitiveness. *Human System Management*, 19/1, стр. 39-48.
341. Reis, G.G. и Braga, B.M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *R.Adm., São Paulo*, 51/1, стр. 103-116. DOI: 10.5700/rausp1226
342. Renaud, S., Morin, L., Saulquin, J. и Abraham, J. (2015). What are the best HRM practices for retaining experts? A longitudinal study in the Canadian information technology sector. *International Journal of Manpower*, 36/3, стр. 416-432. DOI:10.1108/IJM-03-2014-0078
343. Reynoso, J. (2010). From Products to Services. Insight and Experience from Companies Which Have Embraced the Service Economy. *Journal of Service Management*, 21/2, стр. 260-264. DOI:10.1108/09564231011039312
344. Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: a study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4/2, стр. 215-226.

345. Robbins, S. и Coulter, M. (2005). *Menadžment*. DATA STATUS, Beograd.
346. Roberts, J. (2009). The global knowledge economy in question. *Critical perspectives on international business*, 5/4, стр. 285-303. DOI: 10.1108/17422040911003033
347. Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. и Cípres, M. S. (2011). Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance. *Personnel Review*, 41/1, стр. 4-22. DOI:10.1108/00483481211189910
348. Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57/2, стр. 81-93.
349. Rodie, A. R. и Martin, C. (2001). Competing in the service sector - The entrepreneurial challenge. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7/1, стр. 5 – 21. DOI:10.1108/13552550110385718
350. Roos, G. и Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30/3, стр. 413–426.
351. Roos, G., Bainbridge, A. и Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership*, 29/4, стр. 21-26. DOI:10.1108/10878570110400116
352. Roos, G., Pike, S. и Fernstrom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Elsevier, Oxford.
353. Ropeter, J. и Kleiner, B. (1997). Practices of excellent companies in the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7/3, стр. 132 – 135.
354. Roslender, R., Stevenson, J. и Fincham, R. (2004). The UK Human Capital Management Initiative: A Review of the Accounting for People Report. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 8/1/SPRING 2004, стр. 7-19.
355. Roubi, S. (2004). The valuation of intangibles for hotel investments. *Property Management*, 22/5/2004, стр. 410-423.
356. Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15/4, стр. 110-130.
357. Saá-Pérez, P. и García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13:1 February, стр. 123–140.
358. Salamudin, N., Bakar, R., Ibrahim, M. K. и Hassan, F. H. (2010). Intangible assets valuation in the Malaysian capital market. *Journal of Intellectual Capital*, 11/3, стр. 391-405. DOI:10.1108/14691931011064608
359. Salinda, N. A. (2019). Halal certification compliance and its effects on companies' innovative and market performance. *Journal of Islamic Marketing*, 10/2, стр. 589-605.
360. Sanchez-Gutierrez, J., Mejia-Trejo, J., Vargas-Barraza, J. A. и Vazquez-Avila, G. (2016). Intellectual capital, impact factor on competitiveness: manufacturing industry SMEs in Mexico. *Measuring Business Excellence*, 20/1, стр. 1-11. DOI:10.1108/MBE-12-2015-0059
361. Sandbacka, J., Nätti, S. и Tähtinen, J. (2013). Branding activities of a micro industrial services company. *Journal of Services Marketing*, 27/2, стр. 166-177. DOI:10.1108/08876041311309270

362. Say, J. B. (1836). *A Treatise on Political Economy*. August M. Kelley, New York, NY
363. Schiemann, F., Richter, K. и Günther, T. (2015). The relationship between recognized intangible assets and voluntary intellectual capital disclosure. *Journal of Applied Accounting Research*, 16/2, стр. 240-264. DOI:10.1108/JAAR-11-2012-0076
364. Schiuma, G. и Lerro, A. (2008). Intellectual capital and company's performance improvement. *Measuring Business Excellence*, 12/2, стр. 3-9. DOI:10.1108/13683040810881153
365. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. и Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25/7, стр. 497 – 508.
366. Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. и Witte, K. (2009). Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*. 17/1, стр. 35-46.
367. Schwartz, R. (2010). The Art of trademark Licensing. Доступно на: http://www.ipcg.com/thoughtleadership/The_Art_of_Trademark_Licensing.pdf, 15.11.2019.
368. Sekulić, D. и Mandarić, M. (2013). Kvalitet usluga kao determinant satisfakcije potrošača u hotelijerstvu. *Marketing*, 44/3, стр. 231-246.
369. Sekulić, D. и Mandarić, M. (2017). Value creation as a factor of attracting and retaining customers in the hotel industry. In: „*TOURISM IN FUNCTION OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA - Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries*“, (Ed. Drago Cvijanović), Thematic Proceedings I, 2/1, стр. 49-58. University of Kragujevac, Faculty of hotel management and tourism in Vrnjačka Banja.
370. Senić, R. и Lukić, S. (2009). *Krizni menadžment, II Dio*. Panevropski univerzitet, APEIRON, Banja Luka
371. Senić, R. и Senić, V. (2008). *Menadžment i marketing usluga*. Sopstveno izdanje. Kragujevac
372. Sharabati, A. A. (2018). Effect of corporate social responsibility on Jordan pharmaceutical industry's business performance. *Social Responsibility Journal*, 14/3, стр. 566-583. DOI:10.1108/SRJ-12-2016-0221
373. Sim, K.L. и Koh, H.C. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 5/2, стр. 18 – 27.
374. Singh, S., Sidhu, J., Joshi, M. и Kansal, M. (2016). Measuring intellectual capital performance of Indian banks: A public and private sector comparison. *Managerial Finance*, 42/7, стр. 635-655. DOI:10.1108/MF-08-2014-0211
375. Sivertzen, A., Nilsen, E. и Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 22/7, 473-483. DOI:10.1108/JPBM-09-2013-0393

376. Skaalsvik, H. и Olsen, B. (2014). Service branding: suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes*, 43/8, стр. 1209-1223. DOI:10.1108/K-12-2013-0274
377. Slavković, M., Babić, V. и Stojanović-Aleksić, V. (2015). Talent Management: Opportunities and limitations for Serbian organizations. *ТЕМЕ*, XXXIX/2, стр. 361–379.
378. Slavković, M., Pavlović, G. и Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction. *Економски horizonti*, 20/2, стр. 127-139.
379. Славковић, М. (2013). *Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању*. Докторска дисертација. Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет, Крагујевац.
380. Славковић, М. и Пузовић, А. (2015). Утицај глобализације на функционисање сектора људских ресурса: студија случаја предузећа у Србији. *Анали Економског факултета у Суботици*, 51/34/2015, стр. 377-389.
381. Slavković, M., и Ognjanović, J. (2017). The influence of human capital on the competitiveness of hotels in Serbia. In: *Modern management tools and economy of tourism sector in present era: Second international thematic monograph*. (p. 115-128). Beograd, Srbija: Association of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia.
382. Smith, M. и Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37/9, стр. 1207-1228. DOI:10.1108/IJOPM-06-2015-0313
383. Sofian, S., Tayles, M.E. и Pike, R.H. (2008). Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices. Working Paper Series No. 04/29, Bradford University School of Management, Bradford.
384. Sofo, F. (2009). Reflections on China and a six-dimensional framework for managing research and development. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 1/1, стр. 28-42.
385. Sølten, K. S. (2012). The fallacy of the service economy: a materialist perspective. *European Business Review*, 24/4, стр. 308-319. DOI:10.1108/09555341211242123
386. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4/18, стр. 164-173.
387. Spring, M. и Araujo, L. (2009). Service, services and products: rethinking operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 29/5, стр. 444-467. DOI: 10.1108/01443570910953586
388. Srivastava, P. и Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *The Journal of Business Perspective*, 14/1e2, стр. 25-34. DOI:10.1777/097226291001400103
389. Stančić Hristov, B., Đorđević, A. и Zečević, B. (2017). Analiza promena u hotelskim kanalima prodaje – Studija slučaja gradskog i planinskog hotela u Srbiji. *Marketing*, 48/4, стр. 215-223.

390. Statista – The statistics portal. Доступно на: <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/>, преузето: 01.08.2017.
391. СТАТ. ГОД. СРБ. – *Статистички годишњак Републике Србије за 2015. годину*. (2016). Републички завод за статистику Србије, Београд. ISSN 0354-4206
392. Статистички календар Републике Србије (2014). Републички завод за статистику Србије, Београд, ISSN 1820-6794
393. Статистички календар Републике Србије (2016). Републички завод за статистику Србије, Београд, ISSN 1820-6794
394. Статистички календар Републике Србије (2019). Републички завод за статистику Србије, Београд, ISSN 1820-6794
395. Steenkamp, N. и Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. *Journal of Intellectual Capital*, 11/3, стр. 368-390. DOI:10.1108/14691931011064590
396. Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York, NY.
397. Story, J., Castanheira, F. и Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12/3, стр. 484-505. DOI:10.1108/SRJ-07-2015-0095
398. Stuart, H. (2018). Corporate branding and rebranding: an institutional logics perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 27/1, стр. 96–100.
399. Stutts, A. и Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
400. Su, L., Swanson, S. R. и Chen, X. (2015). Social responsibility and reputation influences on the intentions of Chinese Huitang Village tourists: Mediating effects of satisfaction with lodging providers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/8, стр. 1750-1771. DOI:10.1108/IJCHM-06-2014-0305
401. Subramaniam, M., и Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, стр. 450–463.
402. Suikkanen, E. (2010). How does employer branding increase employee retention? Докторска дисертација. Доступно на: www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35007/Dissertation_E.Suikkanen_EM06.pdf?sequence=1, преузето: 15.02.2018.
403. Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. Доступно на: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successfulemployment-Brand>
404. Sun, H., Fan, Z., Zhou, Y. и Shi, Y. (2010). Empirical research on competitiveness factors: Analysis of real estate industry of Beijing and Tianjin. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17/3, стр. 240-251. DOI:10.1108/09699981011038042
405. Sveiby K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2/1, стр. 73-97. DOI: 10.1108/eb029036

406. Sallebrant, T., Hansen, J., Bontis, N. и Hofman-Bang, P. (2007). Managing risk with intellectual capital statements. *Management Decision*, 45/9, стр. 1470-1483. DOI:10.1108/00251740710828717
407. Šapić, S. (2015). *Međunarodne marketing aktivnosti – kulturna dimenzija*. Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac.
408. Šapić, S., Kocić, M. и Savić, J. (2018). Komunikacione veštine prodavaca kao determinanta satisfakcije i lojalnosti potrošača. *Marketing*, 49/4, стр. 249-258.
409. Tajfel, H. и Turner, J.C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior, У Worchel, S. и Austin, L.W. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago, IL. стр. 7-24
410. Tanwar, K. и Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54/4, стр. 854 – 886. DOI:10.1108/MD-08-2015-0343
411. Tavakoli, M. M., Shirouyehzad, H. и Dabestani, R. (2016). Proposing a hybrid method based on DEA and ANP for ranking organizational units and prioritizing human capital management drivers. *Journal of Modelling in Management*, 11/1, стр. 213-239.
412. Thanetsunthorn, N. и Wuthisatian, R. (2018). Cultural configuration models: corporate social responsibility and national culture. *Management Research Review*, 41/10, стр. 1137-1175.
413. The Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum. Доступно на: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/labor-market-efficiency/>, преузето: 30.08.2018.
414. The power of being understood: U.S. GAAP VS. IFRS: Intangible assets other than goodwill at-a-glance (2014). Доступно на: https://rsmus.com/pdf/us_gaap_ifrs_intangible_assets_other_than_goodwill.pdf, 25.10.2019.
415. Thienphut, D., Jiamprachanarakorn, S., Sirasirirusth, J. и Boonloisong, R. (2015). Strategic human capital management for a new University: a case study of Suan Dusit Rajabhat University. *Journal of Knowledge Management*, 19/1, стр. 108-120.
416. Thomas, B.J., и Jenifer, S.C. (2016). Measurement model of employer brand personality a scale construction. *The Journal - Contemporary Management Research*, 10/1, стр. 58 - 78.
417. Thompson, A., Strickland, A.J. и Gamble, J. (2008). *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb.
418. Tisen, R., Andriesen, D., и Depre Lekan, F. (2006). *Dividenda znanja- stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Asee Books, Novi Sad
419. Tollington, T. (1998). Separating the brand asset from the goodwill asset. *Journal of Product & Brand Management*, 7/4, стр. 291-304.
420. Tome, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy: An introduction. *Journal of European Industrial Training*, 35/6, стр. 524-539.
421. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. DATA Status, Beograd

422. Tovstiga, G. и Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8/4, стр. 695 – 707.
423. Tran, D.B. и Vo, D.H. (2018). Should bankers be concerned with Intellectual capital? A study of the Thai banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, 19/5, стр. 897-914. DOI:10.1108/JIC-12-2017-0185
424. Tseng, C. и Goo, Y. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35/2, стр. 187-201.
425. Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, стр. 293–312. DOI:10.1006/jvbe.2000.1765
426. Turban, R. и Lyons, P. (2014). Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees: Successful firms invest time, money and commitment in retention. *Human Resource Management International Digest*, 22/5, стр. 29-32. DOI:10.1108/HRMID-07-2014-0101
427. Tuševljak, S. и Rodić, J. (2003). *Finansije preduzeća*, Consseco Institut, Beograd
428. Уредба о класификацији делатности (2010). Републички завод за статистику Србије. Београд. Доступно на: <http://www.stat.gov.rs/media/2622/klasifikacija-delatnosti-2010.pdf>; преузето: 18.09.2018. г.
429. Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*, 10/3, стр. 455-479.
430. Van Dam, N. (2006). Building an employer brand through investments in learning. *Chief Learning Officer*, June 5/6, стр. 13-13.
431. Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
432. Veljković, S. и Đorđević, A. (2010). Vrednost brenda za potrošače i preduzeća. *Marketing*, 41/1, стр. 3-16.
433. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley, U.S.A.
434. Vukadinović, D. и Krstić, B. (2013). Upravljanje intelektualnim kapitalom – izazovi za menadžere u 21. veku. *V konferencija USPON 2013 – Preduzetništvo kao šansa*. Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Valjevo, 28-29.11.2013. стр. 126-133.
435. Walker, J. (2001). Zero Defections? *Human Resource Planning*, 24, стр. 6-8.
436. Walker, J. (2013). *Introduction to hospitality management*. Pearson Education. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
437. Walsh, K., Enz, C. и Canina, L. (2008). The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms. *Journal of Service Research*, 10/4, стр. 300-17. DOI:10.1177/1094670508314285
438. Wang, W. и Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, 6/2, стр. 222 – 236.

439. Ward, T. (2016). Hotel chain development pipelines in Africa: implications for human capital development. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8/2, стр. 134-148. DOI:10.1108/WHATTT-11-2015-0046
440. Weygant, J., Kieso, D., Kimmel, P. и DeFranco, A. (2009). *Hospitality financial accounting*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
441. Wilden, R., Gudergan, S. и Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26/1-2, February, стр. 56-73.
442. Willie, P., Connor, D., Sole, J., Forgacs, G., Grieve, R. и Mueller, J. (2017). Human capital challenges in the hotel industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9/4, стр. 402-410. DOI:10.1108/WHATTT-04-2017-0020
443. Wirtz, J., Tuzovic, S. и Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, 26/4, стр. 565-587. DOI:10.1108/JOSM-01-2015-0024
444. Wolak, R., Kalafatis, S. и Harris P. (1998). An investigation into four characteristics of services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 3, стр. 22-41.
445. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38/9, стр. 662-669. DOI:10.1108/00251740010379100
446. Xie, C., Bagozzi, R. и Meland, K. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33/2, стр. 124 – 146.
447. Xie, H. Y. и Boggs, D. (2006). Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework, *Marketing Intelligence & Planning*, 24/4, стр. 347-364.
448. Yu, K. Y. T. (2014). Personorganization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124/1, стр. 75-94.
449. Zack, M., McKeen, J. и Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, 13/6, стр. 392-409. DOI:10.1108/13673270910997088
450. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. и Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49/Spring, стр. 33-46.
451. Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. и Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the chinese context. *Social behavior and personality*, 42/6, стр. 933-948.
452. Zigan, K. и Zeglat, D. (2010). Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities*, 28/13/14, стр. 597 – 610. DOI:10.1108/02632771011083667

453. Ценопољац, В. (2013). *Утицај нематеријалне активе предузећа на процес стварања вредности*. Докторска дисертација. Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац.

ПРИЛОГ

Прилог А:

Упитник намењен менаџерима хотелских предузећа

Поштовани,

ова анкета је осмишљена у циљу прикупљања података неопходних за спровођење емпиријског истраживања докторске дисертације која се бави анализом нематеријалне имовине у хотелским предузећима у Србији.

Анкета је анонимна и сви прикупљени подаци употребиће се у научно-истраживачке сврхе. За попуњавање анкете потребно је издвојити 20-ак минута. Искази у анкети базирају се на субјективној оцени испитаника о развијености нематеријалне имовине у српским хотелима.

Захваљујем на издвојеном времену и тачним подацима које сте доставили!

Наредна питања односе се на ваше карактеристике и карактеристике Вашег хотела. Заокружите један од понуђених одговора.

1. Којој од наведених категорија припада хотел у ком радите?

1. 1- звездица
2. 2 – звездице
3. 3 – звездице
4. 4 – звездице
5. 5 – звездица

2. Пол испитаника?

1. мушки
2. женски

3. У ком региону се налази Ваш хотел?

1. Војводина
2. Београд
3. Шумадија и Западна Србија
4. Јужна и Источна Србија
5. Косово и Метохија

4. Ваш хотел је:

1. самосталан хотел
2. део националног хотелског ланца
3. део међународног хотелског ланца

5. Број запослених у Вашем хотелу је:

1. до 9 запослених
2. од 10 до 49 запослених
3. од 50 до 249 запослених
4. 250 и више запослених

6. Ниво стручне спреме?

1. Основна школа
2. Средња школа
3. Висока/виша школа
4. Висока стручна спрема - факултет
5. Мастер/магистратура
6. Докторат

7. Број година рада у хотелијерству?

1. до 5 година
2. од 6 до 10 година
3. више од 10 година

8. Позиција у хотелу?

1. топ менаџмент
2. тактички менаџер
3. линијски менаџер

9. Власничка структура хотела:

1. страна компанија поседује 100% капитала хотела (страно власништво)
2. страни капитал делимично учествује у структури капитала хотела (заједничко власништво – joint venture)
3. франшиза
4. страна компанија без удела у власништву контролише и управља пословањем хотела (уговор о менаџменту)
5. домаће улагање без страног удела (домаће власништво)
6. независни хотели се удружују да би били конкурентни (конзорцијум)

Наредна питања се односе на димензије брэнда послодавца, интелектуалну имовину и пословне перформансе. Заокружите ниво слагања са сваком од наведених констатација.

Легенда: 1- уопште се не слажем; 2 – углавном се не слажем се; 3 – делимично се слажем; 4 – углавном се слажем; 5 – потпуно се слажем

БРЕНД ПОСЛОДАВЦА

Шансе за развој запослених

Хотел пружа могућности за напредовање у каријери	1	2	3	4	5
Руководство хотела нуди могућност за унапређење знања и вештина	1	2	3	4	5
Руководство је развило структуриране програме обуке за запослене	1	2	3	4	5
Руководство пружа информације запосленима о отвореним позицијама у хотелу	1	2	3	4	5
Руководство улаже средства у обуку и развој запослених	1	2	3	4	5

Препознатљивост хотела

Име хотела у коме радим је познато у земљи и свету	1	2	3	4	5
Сматрам да је хотел у коме радим одлично место за рад	1	2	3	4	5
Много је оних који би волели да раде у овом хотелу	1	2	3	4	5
Поносан сам што могу рећи да радим у овом хотелу	1	2	3	4	5

Диверсификованост радне снаге

У хотелу се људи запошљавају на основу стручне спреме, компетенција и способности а не на основу пола, етничке припадности или културе	1	2	3	4	5
Запослени различитих националности су добродошли у хотел	1	2	3	4	5
Хотел нуди једнака права за мушкарце и жене	1	2	3	4	5

Нефинансијске компензације и користи

Задовољан сам условима рада у хотелу	1	2	3	4	5
Свиђа ми се начин на који комуницирам са колегама	1	2	3	4	5
Организациона култура је прихватљива и уважава се од стране запослених	1	2	3	4	5
Руководство подржава тимски рад	1	2	3	4	5

Руководство пружа могућност запосленима да се ротирају на друга радна места	1	2	3	4	5
Руководство разматра предлоге и идеје запослених	1	2	3	4	5

Баланс између живота и посла запослених

Моје радно време је флексибилно	1	2	3	4	5
У случају хитних породичних дешавања, могу напустити посао у току радног времена	1	2	3	4	5
Послодавац поседује потребну опрему и уважава одговарајуће процедуре које обезбеђују заштиту здравља запослених	1	2	3	4	5

Корпоративна друштвена одговорност

Руководство се понаша у складу са заштитом животне средине	1	2	3	4	5
Руководство учествује у акцијама и програмима друштвене одговорности према заједници	1	2	3	4	5
Жалбе се решавају према унапред познатој процедури	1	2	3	4	5
Запослени се подстичу да пријаве неетичко понашање	1	2	3	4	5

ИНТЕЛЕКТУАЛНА ИМОВИНА

Имовина садржана у људима

Компетенције запослених

Константно унапређујем своје знање	1	2	3	4	5
Поседујем способност брзог учења	1	2	3	4	5
Поседујем потребне квалификације за посао који обављам	1	2	3	4	5
Имам више од 2 године радног искуства у хотелијерству	1	2	3	4	5

Интелектуална агилност

Надређенима предлажем нове идеје	1	2	3	4	5
Јасно и јавно износим своје мишљење	1	2	3	4	5
У току рада учим од својих колега	1	2	3	4	5
Брзо се прилагођавам променама	1	2	3	4	5

Став запослених

Радне задатке обављам најбоље што знам	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Улажем доста енергије при обављању радних задатака	1	2	3	4	5
Посвећен сам послу који обављам	1	2	3	4	5
За рад и напор који улажем адекватно сам награђен	1	2	3	4	5

Структурни капитал

Обнова и развој

Обављање процеса у хотелу подржава развој иновација	1	2	3	4	5
Менаџмент и запослени константно раде на подизању квалитета хотелских услуга	1	2	3	4	5
Хотел је носилац развоја нових идеја у хотелској индустрији Србије	1	2	3	4	5

Системи и процедуре

Информациони систем који користимо обезбеђује брз приступ информацијама	1	2	3	4	5
Употреба пословних система и процедура доприноси расту квалитета услуга	1	2	3	4	5
Запослени унапређују комуникацију са окружењем захваљујући употреби информационих технологија	1	2	3	4	5
Купци посебно цене могућност резервације и продаје соба путем интернета	1	2	3	4	5

Организациона клима

Атмосфера у хотелу је пријатна и подржава реализацију задатака	1	2	3	4	5
Запослени се подстичу да размењују знање и информације	1	2	3	4	5

Релациони капитал

Лојалност и задовољство потрошача

Гости су изузетно задовољни хотелским услугама	1	2	3	4	5
Број жалби и рекламација је минималан	1	2	3	4	5
Руководство улаже средства у односе и сарадњу са гостима	1	2	3	4	5
Гости показују жељу да поново посете хотел	1	2	3	4	5

Позиционираност предузећа на тржишту

Из године у годину, тржишно учешће се повећава	1	2	3	4	5
Хотел има највеће тржишно учешће у целој бранши	1	2	3	4	5

Тржишна оријентација

Хотел поседује информације о томе ко су потенцијални гости	1	2	3	4	5
Хотелу су познате потребе и жеље гостију из циљне групе	1	2	3	4	5
Хотел предузима све да потребе и жеље гостију буду задовољене	1	2	3	4	5

Управљање односима са потрошачима

Жалбе гостију се решавају у кратком временском року	1	2	3	4	5
Услуге које нуди хотел имају за госта већу вредност у односу на оне које нуде конкурентски хотели	1	2	3	4	5
Након коришћења услуга, хотел одржава контакт са гостима	1	2	3	4	5

РЕЗУЛТАТИ ПОСЛОВАЊА ХОТЕЛА

Организационе перформансе

Квалитет хотелских услуга виши је у односу на пре три године	1	2	3	4	5
У последње три године хотел је развио нове хотелске услуге	1	2	3	4	5
У односу на пре три године, хотел има већу способност да привуче и задржи таленте	1	2	3	4	5

Тржишне перформансе

Хотел има агресивнију маркетинг кампању у односу на конкурентске хотеле у последње три године	1	2	3	4	5
У последње три године, хотел је остварио веће тржишно учешће у односу на конкурентске хотеле	1	2	3	4	5
У последње три године, хотел је остварио већи раст продаје у односу на конкурентске хотеле	1	2	3	4	5
У последње три године, хотел је остварио већу профитабилност у односу на конкурентске хотеле	1	2	3	4	5

Перформансе радних задатака

Могу идентификовати квар опреме за рад и поседујем знање да га отклоним	1	2	3	4	5
Сервисирање и одржавање хотелске опреме се врши редовно	1	2	3	4	5
Ниво безбедности запослених при обављању посла је на високом нивоу	1	2	3	4	5

Контекстуалне перформансе

Истрајан сам у превазилажењу препрека у раду	1	2	3	4	5
У раду сам дисциплинован и имам самоконтролу	1	2	3	4	5

Ефикасно планирам и организујем своје пословне задатке	1	2	3	4	5
Поштујем договорене процедуре и избегавам недозвољене активности без контроле менаџера	1	2	3	4	5
Увек улажем додатни напор у обављању радних задатака	1	2	3	4	5
Сада радим продуктивније у односу на прошлу годину	1	2	3	4	5
Обим посла који сам одрадио ове године већи је у односу на претходну	1	2	3	4	5