

**FUNKCIJA KONTROLE U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA****Slobodan Čerović**

Univerzitet Singidunum-Beograd, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Danijelova br.32-Beograd

Tel.+381 11 30 93 228

E-mail:scerovic@singidunum.ac.rs

**Apstrakt:** Menadžerima kontrola omogućava da nadziru efikasnost svog planiranja, organizovanja i leaderskih aktivnosti. Bitan element kontrolnog procesa je preduzimanje korektivnih mera kada i gde je to potrebno. Funkcija kontrole omogućava menadžerima u turizmu da kontrolišu efikasnost planiranja, organizovanja i vođenja, kao i da, po potrebi, preduzmu korektivne mere. Dakle, kontrola je četvrta upravljačka funkcija u menadžment procesu, ali je isto toliko važna kao i prethodne tri. Turistička preduzeća koriste kontrolne procedure da bi mogle da ostvare zadovoljavajući napredak ka svojim ciljevima i da efikasno koriste svoja sredstva.

**Ključne reči:** kontrola, menadžeri, planiranje, rezultati

**Abstract:** Control enables managers to supervise the efficiency of their planing, organizing and leadership skills. An important element of control process is undertaking of corrective measures, when and where it is needed. Control function enables managers in tourism to control the efficiency of planing, organizing and leadership, as well as to undertake corrective measures. Although control is the fourth managing function in management process, it has the same importance as previous three functions. Tourist enterprises use control procedures to fulfill satisfactory progress towards their goals and to use their resources efficiently.

**Key words:** control, managers, planing, results

**1. Uvod**

Kontrola je proces koji bi trebalo da obezbedi da stvarne aktivnosti budu podudarne s planiranim. U praksi, kontrola je mnogo obuhvatnija od planiranja. Jedan od razloga zbog koga je potrebna kontrola, je taj što i najbolji planovi mogu da krenu naopako. Međutim, pomoću kontrole menadžeri mogu da prate ambijentalne promene i njihovo dejstvo na napredak organizacije. Imajući u vidu brzinu kojom je poslednjih godina došlo do promena u organizacionom ambijentu, ovaj aspekt kontrole postaje sve važniji. Između ostalog, kontrola je potrebna u savremenim uslovima zbog:<sup>49</sup>

- Kreiranja boljeg (totalnog) kvaliteta;
- Savladavanja promena (odgovor na rizike i mogućnosti);
- Uvođenja bržih ciklusa (posebno za nestandardizovane proizvode i usluge);
- Dodatna vrednost (prednost u odnosu na konkurenciju);
- Uvođenje delegiranja i timskog rada (participativni menadžment uvodi promene u prirodu kontrolnog procesa – menadžer ne sputava rad radnika);

**2. Efektivna kontrola**

Kontrola menadžmenta je sistematski pokušaj da se postave standardi za učinak pomoću planiranja ciljeva, da se projektuje sistem informativne povratne sprege, da se uporede stvarni

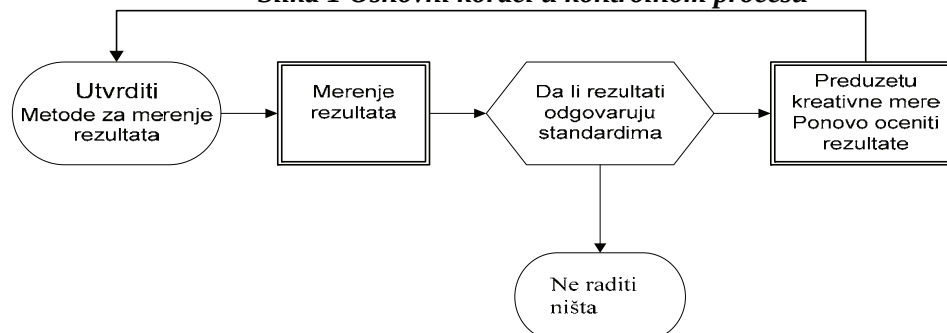
<sup>49</sup> Steingraber, F., «Managing in the 1990s», Business Horizons, jan.-feb., 1990., str.149.

rezultati sa ovim, unapred utvrđenim standardima, da se utvrdi da li ima odstupanja i da se ona izmere, kao i da se preduzmu sve mere kako bi se osiguralo da se svi korporativni resursi koriste najefikasniji i efektivniji način, radi ostvarivanja korporativnih ciljeva.<sup>50</sup> U praksi se razlikuju četiri koraka kontrole koji se mogu ilustrovati kao na Slici br.1

Osnovne etape u kontrolnom procesu, ukratko, mogu se opisati na sledeći način:

1. Ustanoviti standarde i metode za merenje rezultata
2. Utvrditi da li rezultati odgovaraju standardima
3. Preduzimanje korektivnih akcija
4. Merenje rezultata

**Slika 1 Osnovni koraci u kontrolnom procesu**



Izvor: Izvor: Stoner,Dž., Friman,E., Gilbert, D.,»Menadžment«, Želind, Beograd, 2000.,str.511., preuzeto Mockler, R., The Management Control Process, Englewood Cliffs, New York, 1984.

### 3.Dizajniranje kontrolnih sistema

#### 3.1. Elementi kontrolnih sistema

*Kontrolni sistem* predstavlja višefaznu proceduru koja se primenjuje na različite vrste kontrolnih aktivnosti i sastoji se od niza elemenata.

Najčešće menadžeri sprovode dve vrste analiza:

- identifikacija ključnih rezultatskih oblasti;
- identifikacija strateških kontrolnih tačaka.

**Ključne rezultatske oblasti** predstavljaju aspekte jedinice ili organizacije koje moraju efikasno funkcionisati ako cela jedinica ili organizacija mora da budu uspešne. Ove oblasti, po pravilu, obuhvataju važne organizacione aktivnosti ili grupe srodnih aktivnosti koje se obavljaju u celoj organizaciji ili jedinici. Na primer, kreiranje i ponuda novog turističkog proizvoda, marketing, upravljanje kadrovima, finansije i računovodstvo.

**Strateške kontrolne tačke** predstavljaju kritične tačke u sistemu u kome se obavlja kontrola ili prikupljaju informacije. Kada se ovakve strateške kontrolne tačke lociraju, moguće je značajno smanjiti količinu informacija koju treba prikupiti i oceniti. Najvažniji i najkorisniji metod izbora strateških kontrolnih tačaka je da se pažnja usredsredi na najbitnije elemente određene operacije.

Da bi rešili različite probleme i elemente u svojim organizacijama, menadžeri koriste čitav niz kontrolnih metoda i sistema. Oni se javljaju u različitim oblicima i mogu biti namenjeni različitim grupama.

*Finansijska kontrola* je od posebnog značaja, jer se novac može lako izmeriti i prebrojati, odnosno lako je obaviti uvid u finansijske iskaze i spise.

*Finansijski izveštaji* predstavljaju monetarnu analizu protoka proizvoda i usluga, unutar i van organizacije.

<sup>50</sup> Mockler, R., The Management Control Process, Englewood Cliffs, New York, 1984, str.2.

*Bilans stanja* predstavlja opis stanja organizacije pomoću aktive, pasive i neto vrednosti u određenom vremenskom periodu.

*Račun uspeha* predstavlja pregled finansijskih rezultata kompanije ostvarenih u određenom vremenskom periodu.

*Izveštaj o kretanju gotovine ili izveštaj o izvorima i korišćenju sredstava* je pregled finansijskih rezultata organizacije, koji pokazuje odakle potiče gotov novac ili sredstva i za šta se koriste.

*Budžet* predstavlja formalan kvantitativan iskaz o vrednostima dodeljenim za planirane aktivnosti u utvrđenim vremenskim periodima. To je sredstvo za planiranje i kontrolisanje aktivnosti, koje se široko koristi na svim nivoima organizacije.

Kontrolni sistemi mogu se koristiti za praćenje organizacionih *funkcija* ili organizacionih *projekata*.

*Centar odgovornosti* je svaka organizaciona jedinica ili funkcija čiji je menadžer odgovoran za sve njene aktivnosti.

*Centar prihoda* je organizaciona jedinica u kojoj se output meri monetarnim jedinicama i direktno se poredi sa troškovima inputa.

*Centar troškova* su organizacione jedinice, kao što su administrativna, uslužna, istraživačka i druga odeljenja, u kojima se input meri monetarnim jedinicama ali ne i output, jer se ne očekuje da ovaj centar ostvari prihod.

*Profitni centar* je organizaciona jedinica u kojoj se rezultati mere numeričkom razlikom između prihoda i troškova.

*Investicioni centar* predstavlja organizacionu jedinicu koja ne samo da meri monetarnu vrednost inputa i outputa, već poredi output sa imovinom korišćenom u proizvodnji outputa.

### 3.2. Vrste kontrola

U brojnoj literaturi a i u praksi izdiferenciralo se nekoliko podela- vrste kontrole. Jedna od podela definiše:<sup>51</sup>

*Strategijsku kontrolu* - bavi se bazičnim stratezijskim smerom turističkog preduzeća (kako se odvija proces osvajanja novog tržišta ili tržišnog segmenta, kako se realizuje izgradnja novog hotela),.

*Taktičku kontrolu* - bavi se primenom stratezijskog plana (kakvi su efekti promocije i propagande na definisanom tržištu),.

*Operativnu* - bavi se tekućim aktivnostima preduzeća (da li je kvalitet usluge na predviđenom i zahtevanom nivou).

*Pregled 1 Odnos strategije i kontrole*

|                                                     |                                                        |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Strategija korporacije<br>ciljevi-strategija        | Strategijska kontrola<br>merenje standarda-performansi |
| Strategija poslovnih jedinica<br>ciljevi-strategija | Upravljačka kontrola<br>merenje standarda-performansi  |
| Funkcionalne strategije<br>ciljevi-strategija       | Operativna kontrola<br>merenje standarda-performansi   |

**Izvor:** Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment (III izmenjeno izdanje)*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str.338-Higgins, J.M. and J.W.Wincze, *Strategic Management*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers., 1993., str.360

Druga podela govori o *tržišnoj, birokratskoj i klanskoj kontroli* (Pregled 2). **Tržišna kontrola** je pristup kontroli koji stavlja akcenat na korišćenje spoljnih tržišnih mehanizama, kao što su konkurencija cena i tržišno učešće, za uspostavljanje standarda koji se koriste u sistemu

<sup>51</sup> prilagođeno od strane autora na osnovu teksta Milisavljević M., *Osnovi stratezijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str.464-482

kontrole. Primenom tržišne kontrole, službe kompanije se često pretvaraju u profitabilne centre i njihov učinak se ocenjuje na osnovu procenta ukupnog profita. (kakva je popunjenost kapaciteta konkurentnog hotela, kakva je prodaja konkurentnih putničkih agencija itd.)

*Pregled 2 Vrste kontrola*

| Vrsta kontrole        | Zasnovane na                                                                    | Karakteristike                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tržišna</b>        | Cene akcija, prinos na investicije, stopa povraćaja, tržišno učešće             | Koristi tržišne mehanizme, konkurencija i tržišno učešće, za uspostavljanje standarda koji se koriste u sistemu.                                                                                                                                                         |
| <b>Birokratska</b>    | Pravila i procedure, Budžeti, Standardizacija, Normiranje Menadžment kvaliteta, | Hijerarhijski mehanizam, pravila, propisi, procedure, politike, standardizacija aktivnosti, dobro utvrđen opis posla i budžeti da bi se obezbedilo da se zaposleni ponašaju na odgovarajući način i da zadovoljavaju standarde poslovanja.                               |
| <b>Kontrola klana</b> | Vrednosti, Socijalizacija, Etika, Moral, Referentne grupe itd.                  | Reguliše ponašanje zaposlenih na osnovu zajedničkih vrednosti, normi, tradicija, verovanja i drugih aspekata kulture organizacije. Često je koriste organizacije u kojoj su timovi uobičajena pojava i gde se tehnologija brzo menja. (u hotelijerstvu i restoraterstvu) |

**Izvor:** Preuređeno i prilagođeno od strane autora na osnovu - S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment - osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 458

**Birokratska kontrola** stavlja akcenat na organizacioni autoritet i oslanja se na administrativna pravila, propise, procedure i politike. Očekuje da se strogo pridržavaju budžeta i da se drže korporativnih uputstava. (zato pojedina turistička preduzeća donose svoj pravilnik o radu, ponašanju i izgledu osoblja).

Kod **klanske kontrole**, ponašanje zaposlenih se reguliše zajedničkim vrednostima, normama, tradicijom, verovanjima i ostalim aspektima kulture organizacije. Dok se birokratska kontrola zasniva na strogim hijerarhijskim mehanizmima, klanska kontrola zavisi od pojedinca i grupe (ili klana) koji će utvrditi odgovarajuće i očekivano ponašanje.

U turističkim preduzećima nije moguće primeniti samo jednu vrstu kontrole, već ona mora biti kombinovana i međusobno usaglašena.

Treća podela ukazuje da menadžeri u turizmu često primenjuju kontrolu pre početka aktivnosti, **za vreme** obavljanja aktivnosti i posle obavljenih aktivnosti. Prva vrsta se zove *preventivna kontrola (unapred)* (feedforward control), druga je *tekuća kontrola (u toku)* (concurrent control) i treća je *korektivna kontrola (unazad)* (feedback control).

*Pregled 3 Vrste kontrole sa aspekta vremena*

| Ulazne informacije i nabavka | Proces davanja usluge                                    | Prodaja, prihodi, zauzeće kapaciteta         |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Preventivna kontrola</b>  | <b>Tekuća kontrola</b>                                   | <b>Korektivna kontrola</b>                   |
| Predviđa probleme            | Otklanja probleme i greške u procesu rada davanja usluge | Sagledava probleme i preduzima potrebne mere |

**Izvor:** Urađeno od strane autor

**Preventivna kontrola** je najprihvatljivija vrsta kontrole jer sprečava nastanak problema i gršaka u pružanju turističke usluge. Suština ove kontrole je da menadžeri preduzimaju mere pre nego što se pojavi problem..

**Tekuća kontrola** podrazumeva da se ova vrsta kontrole obavlja se tokom procesa rada. Kontrola za vreme obavljanja posla omogućava menadžmentu da reši probleme pre nego što oni prouzrokuju prevelike troškove. Ova vrsta kontrole je posebno prisutna u hotelijerstvu i restoraterstvu jer menadžer direktno kontroliše rad zaposlenih radnika, može da prati njihove akcije i da odmah rešava nastale probleme.

**Korektivna kontrola**-feedback kontrola je kontrola posle obavljenog posla. Međutim, u mnogim aktivnostima kontrola posle radnog procesa je jedina moguća vrsta kontrole. Na primer, finansijski izveštaji su primer kontrole posle radnog procesa. Sigurno da se sve navedene vrste kontrola primenjuju simultano u turističkom preduzeću i najjednostavnije se mogu prikazati kao u sledećem Pregledu br.4

*Pregled 4 Vrste kontrola sa aspekta odgovornosti*

| Vrste kontrola           | Glavna odgovornost       | Razlozi kontrole                                                                         | Pristupi                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontrola godišnjeg plana | Generalni menadžment     | Kako se ostvaruju planirani ciljevi i zadaci                                             | - Analiza prodaje<br>- Analiza učešća na tržištu<br>- Finansijska analiza                                                     |
| Kontrola profitabilnosti | Finansijski menadžer     | Nosioci prihoda i troškova                                                               | <u>Profitabilnost</u><br>- Proizvoda<br>- Regiona<br>- Turista<br>- Segmenata<br>- Kanala prodaje<br>- Promocija i propaganda |
| Kontrola rezultata       | Srednji nivo menadžmenta | Oceniti i poboljšati efektivnost troškova i korisnost izdataka za promociju i propagandu | <u>Efektivnost</u><br>- Prodajna kompetentnost<br>- Oglašavanje<br>- Unapređenje prodaje<br>- Kanali distribucije             |
| Strategijska kontrola    | Generalni menadžment     | Ostvaruje li preduzeće svoje potencijale u odnosu na kompetentnost                       | - Efektivnost strategije<br>- Revizija strategije<br>- Sagledavanje etičke i društvene odgovornosti                           |

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Kotler P., Upravljanje marketingom, Deveto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2001., ISBN 953-6070-65-0, str. 765

#### 4. Zaključak

Savremeno poslovanje turističkih preduzeća zahteva od menadžmenta stalno praćenje trendova i događaja u okruženju (internom i eksternom), a što upozorava menadžment na potrebu da se modifikuju strategije turističkog preduzeća. Zato je veoma važno, izvršiti institucionalizaciju sistema kontrole u preduzeću kao sastavnog činioca upravljanja, organizacione kulture i snage strukture turističkog preduzeća. Savremeno upravljanje turističkim preduzećem je danas nezamislivo bez adekvatnih sistema unutrašnje i spoljašnje kontrole i kontrola nepredstavlja samo upozorenje i signal da je potrebno preduzeti korektivne mere, već i način upravljanja u pravcu ostvarivanja usvojenih planova i ciljeva.

#### Literatura:

1. Čerović S., Menadžment u turizmu, Univerzitet u Novom Sadu, PMF-deparman za geografiju .turizma i hotelijerstvo, Čigoja štampa, Beograd, 2003.
2. Kotler P., Upravljanje marketingom, Deveto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2001
3. Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997.
4. Mockler, R., The Management Control Process, Englewood Cliffs, New York, 1984.
5. S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005.,
6. Stanišić M., Nikolić D., Kontrole i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2007.
7. Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., »Menadžment«, Želind, Beograd, 2000.
8. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment (III izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.