

MASTER RAD

TEMA:

KOMPETENTNOST LIDERSTVA KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI HOTELSKIH PREDUZEĆA BEOGRADA SA 4 I 5 ZVEZDICA

Profesor
Slobodan Čerović

Student
Nikčević Bojana
Br. Indexa: 405492/2013

U Beogradu, 2013. godine

Sadržaj:

UVOD.....	1
1 Kompetentnost liderstva kao faktor konkurentne prednosti hotelskog preduzeća 4	
1.1 Liderstvo	4
1.1.1 Pojam i definicija liderstva	5
1.1.2 Liderski menadžment.....	6
1.2 Stilovi liderstva.....	7
1.2.1 Klasični stil.....	8
1.2.2 Savremeni stilovi	8
1.2.3 Bihejvoristički pristup.....	9
1.3 Emocionalna inteligencija i liderstvo	10
1.4 Tipovi ličnosti i liderstvo	11
1.4.1 Pet atributa uspešnog lidera.....	11
1.4.2 Kreativnost i liderstvo	12
1.4.3 Liderstvo i nove nauke	12
1.5 Novi pristupi u liderstvu.....	13
1.5.1 Harizmatsko liderstvo	13
1.5.2 Transformaciono liderstvo.....	15
1.5.3 Timsko liderstvo.....	16
1.5.4 Emocionalno liderstvo	17
1.6 Online (virtuelno) liderstvo	19
1.7 Kultura i liderstvo	20
1.8 Razlike u polovima i liderstvo.....	21
1.9 Koncept 25 talenata lidera za uspešnost organizacije.....	22
1.10 Značaj profesionalnih lidera u hotelijerstvu	24
1.10.1 Sprovođenje upravljanja totalnim kvalitetom u Ritz-Carlton hotelima- RCH	24
1.11 Karakteristike liderstva organizacije koja uči	25
2 Konkurentna sposobnost i konkurentna prednost hotelskih preduzeća	32
3 Hoteli sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu.....	37
3.1 Stanje u hotelskoj industriji Srbije i Beograda	44
3.2 Veza između poslovnog uspeha i osoblja.....	47
3.3 Yield management – liderski odgovor na promene	51
4 Alati poslovne inteligencije za podršku liderima u hotelijerstvu	62
4.1 Poslovna inteligencija - BI	62
4.2 OLTP	65
4.3 Skladiste podataka- Data Warehouse.....	65
4.4 Data Mart	67
4.5 “Filozofija” OLAP-a	68
4.6 OLAP kocka	72

4.7	Data mining.....	73
4.7.1	Proces data mining-a	73
4.7.2	Data mining algoritmi	74
4.8	Alati poslovne inteligencije	76
4.9	BSC	77
4.10	KPI Faktori.....	80
ZAKLJUČAK.....		82
LITERATURA.....		85

Popis slika, tabela i grafikona:

Slika 1: Narcisoidni lideri.....	Error! Bookmark not defined.
Slika 2: Rezultati istraživanja o međukulturnom liderstvu	20
Slika 3: „Muške“ versus „Ženskih „ kultura	22
Slika 4: Poslovna inteligencija	64
Slika 5: Tok podataka u skladištu.....	66
Slika 6: Data Warehouse protok.....	67
Slika 7: Uloga OLAP-a	69
Slika 8: Struktura skladišta podataka	70
Slika 9: Olap kocka	72
Slika 10: Proces Data Mining-a.....	74
Slika 11: Alati poslovne inteligencije.....	77
Slika 12: Balanced Scorecard	78
Slika 13: Primer KPI hotela	80

UVOD

Termin liderstvo odnosi se na model interakcije koji se sprovodi između lidera i podređenih- način kako on daje naloge i kontrolira posao ostalih, kako utiče na njih da proizvode robu i usluge za koje je menadžer t.j. supervizor odgovoran zapažajući pri tom standardni kvalitet koji se traži. Pri tome stil liderstva obuhvata ne samo načine davanja instrukcija, nego i metode i tehnike koje menadžer koristi da bi motivirao radnike i da bi se osigurao da će njegove instrukcije biti sprovedene.

U pokušaju da se konkretnije definiše liderstvo moglo bi se startovati i od njegove pozicije u menadžmentu, za što još uvek ne postoji konsenzus između brojnih autora. U tom smislu neki svataju liderstvo kao sastavni deo uticanja (influencing), drugi kao posebnu menadžment funkciju- vodenje ili rukovođenje (directing). Ako prihvatimo stajalište da menadžment ima pet osnovnih funkcija: planiranje, organiziranje, motiviranje, koordiniranje i kontroliranje, tada je liderstvo najviše zastupljeno u motiviranju i koordiniranju kao zasebne funkcije, a razlikuje se najviše po načinu na koji se vrši i intenzitetu sa kojim se izražava pritisak nad ostalim zaposlenima da bi ostvarili, t.j. realizovali postavljeni zadatak. Da bi postigli to, sve više je zastupljena ideja da ne postoje neke opšte osobine koje individua- lider treba i mora da poseduje, nego popularna je ideja da se individue mogu obučavati da bi postali dobri lideri.

Tako ideja za liderstvo je praktično evaluirala od pristupa o “rođenim liderima” do stava o “obučanim liderima”. Tako nastaje situacioni pristup liderstva koji pretpostavlja da uspešno liderstvo traži jedinstvenu kombinaciju tri elemenata: lider, njegovi sledbenici i situacija u preduzeću.

Pri izboru stila liderstva može se započeti sa najpoznatijim situacionim pristupom koji se povezuje sa imenima Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt.¹ Ovi autori naglašavaju situacije u kojima lideri nose odluke. Pri tome, u njihovim analizama dolazi do jednog modela leaderskog ponašanja u različitim situacijama odlučivanja. Model predstavlja ukupni delokrug leaderskog (menadžerskog) ponašanja prilikom nošenja odluke, odnosno različite pristupe lidera i menadžera prilikom nošenja i prezentovanja odluka. Svakom obliku odlučivanja i prezentovanja donešenih odluka odgovara određeni stepen autoriteta koji menadžer poseduje i određeni stepen slobode u razmišljanju podređenih.

Ponašanje menadžera (u ovom starom, klasičnom modelu nema distinkcije između menadžera i lidera) predstavljeno na krajnim ljevim delom modela karakteriše lidera koji zadržava visoki stepen autoriteta i ostavlja mnogo malo prostora za slobodno razmišljanje i učešće podređenih u procesu odlučivanja. Ponašanje na krajnim desnim delom modela označava lidera koji vrlo malo koristi svoj autoritet i ostavlja veliku širinu slobode u razmišljanju podređenih. Sva ponašanja između ove dve krajnosti pokazuju različiti stepen korišćenja autoriteta i različiti stepen slobode podređenih, t.j. radi se o različitim stepena prelaza od autokratskog prema demokratskom liderstvu.

Menadžer i lider uopšte, i u turističkoj industriji mora poznavati ove teorije i na osnovu njih izgraditi sopstveni stil liderstva, Nijedan stil liderstva nije apsolutna istina i jednom

¹ Tannenbaum, R., Schmidt, W.H., "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, 1957.

zauvek dat kao takav, niti se može primeniti na isti način u različitim organizacijama i u različitim situacijama. To znači da niko ne može reći lideru kako da se ponaša. Izbor je ostavljen njemu, ali on mora uvaživati svo prethodno znanje do kojeg su došli ekonomisti, pravnici, tehnolozi, a naročito sociolozi i psiholozi tj. naučnici biheviorističke branše.

Po proceni autora rada, leaderski stil uspešnih menadžera je specifičan, vrlo liberalan, sa opuštenim i fleksibilnim granicama zaduženja, ali sa jasno određenim poljem delovanja širokim delegiranjem ovlašćenja.

Predmet i cilj istraživanja

Većina hotelskih preduzeća u svetu suočava se sa ozbiljnim nedostatkom izvora prihoda, a oni koji trenutno nemaju taj problem, sučiće se sa njim u bliskoj budućnosti. Velika i raznovrsna ponuda² smeštaja i rapidni porast broja hotela u svetu primorava veliki broj hotelskih preduzeća da potraže rešenja za problem kritičnog smanjenja gostiju, odnosno klijenata.

Savremena tehnologija je jedan od vrlo važnih faktora novog, modernog preduzeća. Poznavanje ovakve tehnologije, kao i njeno posedovanje je neophodno u sve oštrijoj konkurenciji za osvajanje novih tržišta, ali je sve to u suštini samo "ulaznica za arenu". Na kraju će pobediti ona preduzeća koja imaju pametne i kreativne predvodnike, ljude koji su sposobni da čuju, saopšte, ali i da motivišu druge, kako unutar, tako i izvan svog preduzeća. Osnovni pravac prilagodljivosti turističkog preduzeća podrazumevaće: adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost³.

Predmet istraživanja: Predmet ovog rada će biti kompetentnost liderstva kao faktor konkurentne prednosti hotelskih preduzeća Beograda sa 4 i 5 zvezdica, odnosno, liderstvo i konkurentnost i njihovi pojavnici oblici, analiza mogućnosti za njihovo iskorišćenje, ali i trenutna situacija u hotelskim preduzećima u Beogradu.

Cilj istraživanja:

Cilj autora ovog rada je da ukaže na činjenicu da je ustanovljeno da samo kroz rad čovek dolazi do osećanja izazova, odgovornosti, uspeha, kao i mogućnosti za rast i razvoj. Cilj ovog rada je da ukaže na uticaj i međusobnu povezanost liderstva i uspeh au poslovanju hotela sa 4 i 5 zvezdica.

Naučno istraživačke metode

U teorijsko-metodološkom postupku istraživanja na izradi ovog master rada, autor će se koristiti:

- dijalektičkim metodom,
- istorijskom i deskriptivnim metodom,
- analitičkom metodom,
- komparativnim metodom,

² Na primer, preko 1,7 miliona hotelskih ležaja čini 52% ukupne smeštajne ponude Italije, dok 651 hiljada hotelskih kapaciteta predstavlja 56% te iste ponude u Austriji. Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid, Beograd, 2002.

³ Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid, Beograd, 2002.

– empirijskim metodom.

Istorijskom metodom i deskriptivnom metodom istraživaće se teorijski okviri i mehanizmi, kao i efekti kompetentnog liderstva na uspeh hotelskih preduzeća.

Pomoću empirijske, analitičke i komparativne metode analiziraće se i upoređivati istraživanja i teorije o liderstvu, kao i efekti kompetentnog liderstva na poslovanje i njihova uzročno-posledična povezanost sa uspešnim poslovanjem.

U definisanju preporuka i procedura koje mogu unaprediti savremeni hotelski menadžment kao i njen uticaj na konkurentnost domaće privrede primeniće se analitička i empirijska naučna metoda.

Ovi metodološki postupci omogućiće da se dokaže tačnost hipoteza ovog master rada.

Hipoteze od kojih polazi istraživanje

Metodološki okvir rada će poslužiti da bi utvrdili tačnost postavljenih hipoteza:

- Kompetentno liderstvo je neophodan uslov za postizanje konkurentne prednosti hotelskih preduzeća
- Za postizanje maksimalnih efekata liderstva, neophodna je primena savremene tehnologije i informatičkih alata.
- Potrebno je jasno definisati principe i metode postizanja kompetentnog liderstva da bi se postiglo maksimalno iskorišćenje potencijala.

Očekivani rezultati i naučni doprinos

Rezultat ovog rada će, nadam se, biti jasno i nedvosmisleno ukazivanje na značaj i ulogu kompetentnog liderstva u savremenom hotelskom poslovanju za pokretanje i razvoj privrede kakva je naša, kao i skretanje pažnje na sve neophodne mere koje je potrebno preduzeti u cilju povećanja pozitivnih efekata, kao i pružanje sugestija u cilju mera koje je dodatno neophodno preduzeti, ili izmeniti postojeće propise.

Drugi, ali svakako ne manji doprinos i vrednost ovog istraživanja kojem se nadam je kvalitetno informisanje lica koja za dužnost imaju povećanje konkurentnosti i koja trebaju da rade na promovisanju kompetentnog liderstva kao načina za postizanje krajnjeg cilja svake profitne organizacije - profita i opstanka na tržištu.

1 Kompetentnost liderstva kao faktor konkurentne prednosti hotelskog preduzeća

1.1 Liderstvo

Liderstvo, karakteristika određenih ljudi u određenom trenutku. Nemoguće je definisati liderstvo u jednoj rečenici. Liderstvo se retko kada stiče i retko kada se ljudi rađaju sa njim. Teško je pretpostaviti ko je lider a ko ne.

Liderstvu se danas poklanja izuzetna pažnja. Brojni naučnici su ga proučavali. Pri tome su korišćeni sledeći pristupi: proučavane su karakterne osobine, leadersko ponašanje i situacije u kojima lideri rade. Za liderstvo su vezani pojmovi: moć i uticaj. Moć je sposobnost da se izazovu promene u stavovima ili ponašanju pojedinaca ili grupe, a uticaj se definiše kao radnja ili primer ponašanja koji može izazvati promenu stava ili ponašanja druge osobe ili grupe.

U literaturi postoji mnogo definicija o liderstvu. Da bi ukazao na različite pristupe ovom problemu, Yukl je naveo sledećih pet definicija:⁴

- “Liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju”;
- “Liderstvo je dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji”;
- “Liderstvo je proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarivanju ciljeva”;
- “Lideri su oni koji konstantno daju efektivan doprinos društvenom poretku i od kojih se očekuje da to rade”;
- “Liderstvo je process davanja svrhe i smera kolektivnom naporu i prouzrokovanja dobrovoljne akcije da se bude uspešan u ostvarivanju ciljeva”.

Liderstvo se može definisati kao proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadatka. Ova definicija ima četiri značenja:⁵

1. Liderstvo podrazumeva druge ljude-radnike ili sledbenike koji su spremni da prihvate smernice i upustva lidera;
2. Liderstvo znači raspodelu moći između lidera i sledbenika pri čemu lider ima veću moć;
3. Liderstvo je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći, kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika;
4. Liderstvo je kombinacija sva tri prethodna elementa.

Milisavljević definiše liderstvo kao čin i ponašanje da se utiče na druge, odnosno liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na grupu ili organizaciju da se ostvari zajednički cilj.⁶

⁴ Yukl, G., Leadership in Organizations, fourth edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J 1998., str. 2.

⁵ Stoner, J.A.F., R.E. Friman, D.R. Gilbert, Jr., Menadžment, Želnid, Beograd 1997., str. 431

⁶ Milisavljević, M., Strategijski menadžment, Čigoja, Beograd, 2000., str. 297

Menadžeri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripadaju. Formalni autoritet je vrsta moći koja se povezuje s organizacionom strukturom i rukovođenjem. Međutim ova dva pojma, autoritet i moć, međusobno su isprepletena. Efikasnost menadžera proistekla iz njegovog autoriteta zavisi od njegovog poimanja i umeća upotrebe moći. Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno preduzeće jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture. U savremenom poslovanju hotelskih preduzeća, neophodan je novi pristup u upravljanju i rukovođenju. Više nije dovoljno samo kontrolisati, izdavati uputstva i zadatke, definisati obaveze i odgovornost svakog izvršioca, već je neophodna nova uloga menadžera, a to znači da su potrebni menadžeri koji inspirišu, vode, stvaraju viziju i podsticajno deluju na zaposlene.

Lider je lice spremno da preuzme rizik upravljanja preduzećem koje se temelji na inovacijama i razvoju. Liderstvo je delatnost lidera usmerena na inoviranje poslovanja preduzeća i osvajanje novih tržišta. Preduzetnici su ljudi sa kreativnošću i vizijom. Lider preuzima rizik i po tome se razlikuje od menadžera. U velikim firmama gde ima više lidera može se stvoriti konflikt vizija a to se može izbeći dobro postavljenim menadžmentom. Funkcija preduzetništva objedinjuje sposobnosti: predviđanja, prihvatanja rizika, inoviranja, učenja.

Proces upravljanja odvija se u više faza: planiranje, organizovanje, motivisanje i kontrolu. Osnovni elementi funkcionisanja organizacije su: input, konverzija i output. Sva 3 elementa nalaze se svakoj fazi procesa upravljanja. Planiranje je faza u kojoj se definišu ciljevi organizacije i u kojoj se vrše pripreme da bi se ti ciljevi dostigli. Organizovanje je faza procesa u kojoj se vrši alokacija zadataka i odgovornosti za izvršenje plana. Motivisanje je faza povezivanja socijalnih, materijalnih i psiholoških potreba zaposlenih sa ostvarenjem ciljeva organizacije. Kontrola je osmatranje i ocena aktivnosti pojedinaca i grupa u kompaniji. Karakteristike menadžera: Efikasnost (planirani output uz minimalni input), Efektivnost (maximalni output u okviru datih inputa).

Lider je lice nadareno poslovnim duhom i rukovodećim sposobnostima, spremno da preuzme rizik upravljanja i razvoja preduzeća. Lider realizuje planove u skladu sa vremenom, resursima, troškovima i u skladu sa željama potrošača. Za realizaciju planova potrebno je imati poslovni tim.

1.1.1 Pojam i definicija liderstva

Može se reći da postoji gotovo onoliko definicija liderstva koliko i onih koji su pokušali da definišu pojam. Ne postoji strogo usvojena definicija ovog liderstva, već se insistira na njegovoj neophodnosti u poslovnim organizacijama danas, a još i više u budućnosti. Osnova neophodnosti liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je on onaj koji može da se uspešno nosi sa promenama. ključ dobrog lidera je u donosu prema ljudima, emocionalna uloga lidera je primarna. Uprošćeno, zadatak lidera je u sledećem: sagledavanje situacije, i preduzimanje akcije.

Liderstvo (*leadership*) je pojava, odnosno pojam koji je predmet pažnje istražavača menadžmenta u drugoj polovini dvadesetog veka. Pri tome je važno istaći da je stepen pažnje i inteziteta u istraživanju ovog fenomena imao permanentan rast. Po svemu sudeći, ova tendencija može se očekivati i u narednom periodu⁷.

Moramo istaći da se liderstvo kao pojam prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama je lider "osoba koja, svojim rečima i/ili ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije).

Peter Drucker, čuveni američki autor, definiše lidera kao nekog ko ima svoje sledbenike, tako da se njegova aktivnost svodi na konstantan process uticaja, i davanje vizije i pravaca budućeg razvoja u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Možda je najbolji opis lidera dao velikan američkog poslovnog sveta, Max Depree: *"Prva dužnost lidera je da definiše situaciju. Poslednja je da kaže hvala."*

Osnovna podela leži u odnosu prema publici: direktni lideri se obraćaju "licem u lice", dok indirektni lideri vrše svoj uticaj kroz svoj rad ili dela koja stvaraju. To takođe implicira da uticaj lidera može biti značajan i dugo posle njegovog biološkog nestanka (uredništvo "New York Times" magazina je za lidera XX veka izabralo Alberta Ajnštajna).

Pretpostavka da se liderstvom utiče na nekoliko najvažnijih aktivnosti koje se od fundamentalne važnosti za razvoj i prosperitet firme, prvo, da ostvaruje pozitivan i stvaralački uticaj na druge; drugo, da daje inspiraciju i da promoviše druge; treće, da pomogne zaposlenim i timovima ili grupama da realizuju svoj puni potencijal i stvaralaštvo; četvrto, da daje primer drugim i da definiše i postavlja standard ponašanja, i peto, da ohrabri i podrži zaposlene i timove da postignu sve donete ciljeve razvoja firme.

1.1.2 Liderski menadžment

U liderskom menadžmentu se ne govori o individualnoj aktivnosti vec o procesu. Liderski menadžment vodi i upravlja većom organizacijom ohrabrujući inovativnost, preduzimanje rizika, strategisanje i učenje od mušterija, konkurencije i okruženja tako da se lako može odgovoriti na promene iz okruženja. Razlika između tradicionalnog i preduzetnickog menadžmenta.

Liderstvo je inovativni i svrsishodni proces kroz koji covek stalno nešto radi, menja i stvara. Prosperitet preduzetništva zavisi od vrednosti i normi jednog društva. Liderski duh se ispoljava kroz posvecenost poslu i motivisanost uspehom, može se realizovati kroz biznis i njegove rezultate jedino u društvu u kome je razvijena tržišna privreda, razvoj sposobnosti i sticanja znanja i potpuno korišćenje ljudskih resursa. Društvo treba da afirmiše profesionalizam i poslovnost kroz slobodno liderstvo. U poslovnom ambijentu pojedinac postaje aktivan nosioc promena i doprinosi oslobađanju društva od siromaštva i zaostajanja.

⁷ De Vries, M. K., *The Leadership Mystique*, Prentice Hall, Financial Times, London (2001) 294.

Razvijene zemlje imaju liderski ambijent i klimu a zemlje u tranziciji nastoje da stvore uslove. Ekonomije u kojima su dominantne preduzetničke inicijative i principi nazivaju se Liderskim ekonomijama.

Liderstvo se razlikuje i po ulozi i po zadacima od menadžmenta. Pozitivizam i pojam dobrog mogu biti obašnji sa stanovišta modernih sistema upravljanja i liderstva. Povezivanje ideja i koncepata lidera sa sistemima upravljanja je ključni problem. Primenom 'soft facts' u parametrizaciji procesa zasnovanim na elementima korporativnog kredibiliteta može se stvoriti sistem upravljanja koji je transparentiji i rezistentniji na uticaje. Alternativno korišćenjem internog marketinga dobijamo povećanje ukupnog kapaciteta organizacije. Najkompleksniji, ali i potencijalno najoptimalniji koncept povezivanja je upravljanje korporativnom kulturom.

Liderstvo je jedan od 8 osnovnih principa menadžmenta kvalitetom. Mnogi gurui kvaliteta pridaju veliki značaj liderstvu i posebno podvlače lidersku ulogu najvišeg rukovodstva organizacije.

Liderstvo je ključni element za razvoj, implementaciju, primenu i poboljšanja sistema menadžmenta kvalitetom i uspešnost organizacije. Zato su organizacijama potrebni lideri na svim nivoima. Rukovodilac kvaliteta mora biti lider u razvoju i poboljšanjima menadžmenta kvaliteta i razvoju kulture kvaliteta u organizaciji.

Liderstvo predstavlja ključni element sprovođenja inovacija i promena kulture kvaliteta. To podvlače i mnogi gurui u oblasti kvaliteta pridajući veliki značaj liderstvu u svojim istraživanjima i posebno ističući lidersku ulogu top menadžmenta (Deming, Duran, Druker, Konti itd.). Lider mora biti sledbenik ideja utvrđenih na nivou organizacije i mora biti u stanju da prenese namere i ciljeve top menadžmenta zaposlenima kako bi ih oni razumeli i ostvarili.

Liderstvo omogućava da se ostvare povratne sprege u sistemu kvaliteta koje obezbeđuju neophodne informacije za stalni sistema kvaliteta, odnosno bolje rečeno, inicijator razvoja, implementacije, poboljšavanja i života tog sistema.

1.2 Stilovi liderstva

Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideri u procesu usmeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcije liderstva (rešavanju problema i održavanja grupe) i uticaja na zadatak. Većina menadžera koristi po malo oba stila (orijentacija na zadatak i orijentacija na radnike), ali uvek je preovlađujući jedan pristup⁸.

Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili „snaga“⁹:

- Snaga u menadžerima – poreklo, znanje, vrednost i iskustvo;
- Snaga u radnicima – osobine podređenih i participativni menadžment;
- Snaga u situaciji – veličina i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadatka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktor okruženja.

⁸ Čerović, S., „Strategijski menadžment u turizmu“, Čigoja print, Beograd, 2009, str. 336

⁹ Čerović, S., „Strategijski menadžment u turizmu“, Čigoja print, Beograd, 2009, str. 336

Na osnovu ovih kriterijuma razlikuju se sledeći stilovi ¹⁰:

- Klasični stilove
- Savremeni stilove liderstva
- Bihejvoriistički pristup

1.2.1 Klasični stil

Pionirske studije o liderstvu su Hotorn i Ajova studije. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse, i to ¹¹:

- Autokratsko
- Demokratsko i
- Liberalno

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. Njegov uticaj proizlazi iz autoriteta i on nema poverenja u saradnike. Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatsko i paternalističko vođenje. Harizmatski lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratski stil vođenja se primenjuje u malim preduzećima, ali sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil se menja u neki adekvatniji.

Demokratski stil vođenja odlikuje se većim poverenjem u saradnike. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća.

Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenosti svih zaposlenih, u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su struktuirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.

1.2.2 Savremeni stilovi

Fidler se smatra osnivačem kontingentnog modela efikasnog vođstva. Fidlerov model je izgrađen na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše, utiče ili predviđa posledice određenog ponašanja. Kombinacija stila vođstva i konkretne situacije determiniše performanse grupe. Fidler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila u vođenju svojih saradnika.

Jedan stil se karakteriše naklonošću i popustljivim odnosom prema saradnicima, dok se drugi karakteriše nepovoljnim, odnosno nalogodavnim odnosom prema saradnicima.

¹⁰ Petković, M., Janičijević, N., Bogićević, B. „Organizacija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000, str. 301

¹¹ Luthans, F., „Organization behavior“, Boston, 2005, Mc Graw Hill

Tehnika koju je on razvio bazira se na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije radili i sarađivali, tzv. LPC (najmanje preferiran saradnik) skala.

Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orijentisan ka zadacima, te je logično da je negativno okarakterisao zaposlene koji ne doprinose dobrim rezultatima. Lider sa visokim LPC rejtingom je lider koji je posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa. Fidler pokazuje da oba stila vođstva imaju dobre performanse pod povoljnim okolnostima, dok ih pod nepovoljnim okolnostima nemaju.

Proističe da se ne može govoriti o "dobrom" i "lošem" lideru, već o situaciji u kojoj lider može imati dobre performanse i o situaciji u kojoj može imati loše performanse. Neki lideri mogu postići bolje rezultate sa manje nego sa više moći. Poboljšanje u performansama može se postići ili promenom nekih osobina lidera i njihovog motivacionog sistema ili promenom situacija kako bi se učinila povoljnijom za lidere.

Kontigentne varijable koje kreiraju oblike ponašanja lidera i stavove i ponašanja podređenih jesu:

1. *Karakteristike podređenih* (rigidnost, eksterno – interna orijentacija i sposobnost).
2. *Karakteristike okruženja* (priroda posla, formalni sistem autoriteta i karakteristike grupe).

Briga za razvoj podređenih i vreme potrebno za odlučivanje su takođe dodatni elementi u novom modelu. Pored toga, pravila koja su bila definisana kao podrška normativnom modelu su zamenjena matematičkim funkcijama. Na taj način, već i onako složen model postao je još složeniji, pa je njegova primena moguća samo uz pomoć kompjutera.

1.2.3 Bihejvoristički pristup

Razvoj teorije organizacije, i uporedo sa njim, razvoj menadžmenta kao nauke proizvodio je brojne spoznaje, pretočene u stavove, principe i pravila, poznate kao bihejvorizam. U tom kontekstu, promovisan je pristup istraživanja liderstva koji, pored prefomansi njihovog radnog zadatka, u centar pažnje stavlja ponašanje menadžera koje je uslovljeno performansama interakcija lider – sledbenici¹².

E. Šejn konstatuje da će novi oblici liderstva morati da se nauče, i to ne putem jednokratnog učenja, nego kroz promene i stalno učenje. On efektivno liderstvo povezuje sa ponašanjem lidera i definiše sledeće uloge lidera¹³:

1. Lider kao animator.
2. Lider kao stvaralac kulture.
3. Lider kao čuvar kulture.
4. Lider kao agent promena.

Lider kao animator je stvaralac organizacije. Značajan je u prvoj, preduzetničkoj fazi, kada se stvara organizacija mladog preduzeća. Preduzetnicima sa vizijom često

¹² Lončarević, R., Mašić, b., Đorđević – Boljanović, J., "Menadžment - Principi, Koncepti i Procesi", Cicero print, Beograd, 2007, str.436

¹³ Petković, M., Janičijević, N., Bogićević, B. „Organizacija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000, str.319

nedostaje energija koja će ih motivisati da, s jedne strane, istraju, a da zaposlenima, s druge strane, uliju poverenje, izazovu privrženost i spremnost da se suoče sa neuspesima. Za preduzetnike koji sa uspehom prebrode ovu krizu može se kazati da su lideri animatori. Oni stvaraju organizacije i daju početni impuls za dalji rast i razvoj.

Lider kao kreator kulture je graditelj organizacione kulture preduzeća. Kada je organizacija stvorena, od lidera se očekuje da u drugoj fazi razvoja organizacije prenese na zaposlene osnovne pretpostavke, verovanja i vrednosti, tako da ih oni prihvate i usvoje, kako bi se izgradio poželjan model ponašanja zaposlenih, te on:

- Zapošljava i zadržava samo one zaposlene koji prihvataju sistem vrednosti organizacije, menjajući svoj mentalni model.
- Indoktrinira i socijalizuje zaposlene u skladu sa svojim kulturnim obrascem.
- Sopstveno ponašanje nameće kao model uloga koji ohrabruje zaposlene da se poistovete sa organizacijom.

Lider kao čuvar kulture održava prihvaćeni model organizacione kulture i on se ostvaruje u trećoj fazi organizacionog razvoja, koju nazivamo institucionalizacija. U ovoj fazi dolazi do prepoznavanja uspešnih elemenata organizacione kulture i zadatak lidera je da pronade način da ih stabilizuje i očuva. Istovremeno, lideri treba da prate razvoj organizacije, da budu sposobni da prepoznaju novu situaciju, da prilagode stil vođstva i dopuste da se pojave drugi oblici vođstva. Zadatak lidera je da razvijaju kompetentnost pojedinaca i grupa. Oni treba da se razvijaju zajedno sa svojom organizacijom i da razvijaju novu generaciju lidera, za drugačiju budućnost organizacije.

Lider kao agent promena menja kulturu organizacije. Uloga agenta promena zahteva liderske sposobnosti prepoznavanja nesklada između veličine i starosti organizacije, novonastalih uslova i kulturnog obrasca organizacije. Promena organizacione kulture podrazumeva aktivnosti lidera na razaranju elemenata stare kulture i promovisanju novih elemenata koji će stvoriti osnovu za novo ponašanje.

1.3 Emocionalna inteligencija i liderstvo

Emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet za prepoznavanje sopstvenih emocija i emocija kod drugih, za samomotivisanje i za upravljanje emocijama u sebi samima i kod drugih¹⁴.

Pet domena za ispoljavanje talenta emocionalne inteligencije jesu¹⁵:

1. Spoznavanje sopstvenih emocija. Samospoznaja – prepoznavanje osećaja kakav on u stvari jeste u trenutku kada se ispoljava ključ je emocionalne inteligencije. Sposobnost da se osećanja kontrolišu u svakom trenutku od suštinske je važnosti za psihološku samospoznaju i samorazumevanje. Samospoznaja predstavlja zajedničku svesnost o sopstvenom raspoloženju i sopstvenim razmišljanjima o tom raspoloženju. Nemogućnost da prepoznamo naša prava osećanja dovode nas

¹⁴ Bennis Warren G., On becoming a leader: the leadership classic - updated and expanded, Perseus Publishing, USA, 2003.

¹⁵ Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 458 i 459.

-
-
- do toga da od njih zavisimo. Ljudi koji su sigurniji u svoja osećanja veštije vode sopstvene živote i sigurnije donose odluke.
2. Upravljanje emocijama. Savladavanje i upravljanje emocijama na podesan način je talenat koji se gradi na osnovu samospoznaje. Ljudi koji su loši u upravljanju emocijama konstantno su oprhvani emocijama i nalaze se pod stresom. Ljudi koji usavrše upravljanje emocijama mnogo brže se oporavljaju od životnih nemira i padova.
 3. Samomotivacija. Upravljanje emocijama koje vodi ka određenom cilju podloga je za osećanje obazrivosti, za samomotivaciju, ovladavanje određenom veštinom, kao i za kreativnost. Emocionalna samokontrola – odlaganje zadovoljstva i gušenje impulsa je podloga svakog dostignuća. Postizanje stanja "smirenosti" omogućiće izuzetna ostvarenja na svakom polju.
 4. Prepoznavanje emocija kod drugih. Empatija je fundamentalna ljudska veština. Bazira se na samospoznaji – što smo više otvoreni prema sopstvenim emocijama, imaćemo više uspeha u čitanju osećanja drugih ljudi. Empatski ljudi su uspešniji u razumevanju podteksta socijalnih signala potreba i htenja ljudi koje oni emituju kroz komunikaciju. Empatija omogućava uspeh u profesijama kao što su: briga o drugima, podučavanje, trgovina i liderstvo.
 5. Umeće ponašanja u međuljudskim odnosima. Ovaj talenat predstavlja veštinu razumevanja tuđih emocija. Ta sposobnost je fundament za popularnost, liderstvo i interpersonalnu efektivnost. Ljudi koji poseduju ovaj talenat su sposobni da uspešnije od drugih ljudi ostvaruju one poslove i zadatke koji počivaju na ljudskim odnosima; oni su "zvezde u društvu".

1.4 Tipovi ličnosti i liderstvo

Klinički psiholog Leonard Holmes je istražujući prirodu i senzibilitet američkih predsednika u poslednjih dvjesto godina ustanovio da "najbolji predsednici nisu bili samo tvrdoglavi i skloni neslaganju s drugim, nego i ekstravertni, otvoreni za iskustva drugih, samouvjereni, agresivni u dolaženju do ciljeva, uzbuđljivi i skloni fantazijama." Tendencija ka ekstravertiranim kandidatima samo se povećala sve značajnijom ulogom medija, koji je želio da od kandidata na izborima izvuče sve ono što bi glasače opredelilo da glasaju ili ne glasaju za određenu osobu.

1.4.1 Pet atributa uspešnog lidera

Richard Daft, autor udžbenika "*The Leadership Experience*" navodi naslove velikog broja studija i izdvaja pet atributa uspešnog lidera koje imenuje kao "Big Five Personality Dimensions"¹⁶:

- Otvorenost ka novim iskustvima
- Emocionalna stabilnost
- Savesnost
- Kooperativnost
- Ekstravertnost

¹⁶ <http://www.imamsenadagic.com/pisani-tekstovi/138-tipovi-uspjesnog-lidera.html>

Iako Daft insistira da ne postoji samo jedan tip uspešnog lidera, on navodi ovaj citat, koji ipak nešto sugerira: “Istraživači su došli do uverljive evidencije da se one osobe koje imaju visok procenat ekstravertnosti, slaganja, svesti i emocionalne stabilnosti ubrajaju u uspešnije lidere.”

Premda su paradigme uspešnog lidera u poslednjih dvadeset godina doživele određena pomeranja, stereotipe je, ipak, teško promeniti. Kolektivna kulturna podsvest diktira sleđenje jednog određenog tipa lidera.

1.4.2 Kreativnost i liderstvo

Kreativno razmišljanje je osnova svakog biznisa. Kreativnost se može opisati kao sposobnost da se stvaraju nove i neuobičajene ideje. Liderstvo bukvalno znači „ići ispred drugih“ i zato u velikoj meri zavisi od inicijative direktora – njegove sposobnosti da se oslobodi zavisnosti od grupe – i od njegove ili njene kreativnosti – sposobnosti da jasno sagleda nove pravce.

Menadžeri imaju autoritet da omoguće, podstaknu i pokrenu proces istraživanja novih, kvalitetnijih, kreativnijih proizvoda i usluga i inventivnijih načina kako da se postojeći poslovi obavljaju bolje, brže, lakše i kvalitetnije. Oni mogu da budu pokretači eksplozije kreativnosti i drugih potencijala zaposlenih, ali isto tako mogu svojim krutim stavom i rigidnošću ugušiti svaku pomisao ljudi na kreativno mišljenje. Nisu svi kreativni ljudi lideri.

1.4.3 Liderstvo i nove nauke

Postoje različiti liderski i menadžerski stilovi ponašanja, i ti oblici se definišu spram procesa donošenja odluka, reagovanja na promene i krizne situacije i u odnosu na zaposlene.

Osnovni stilovi ponašanja su: (1) autoritarni stil rukovođenja koji se obično vezuje za lidere koji donose sami odluke i bez diskusije; (2) demokratski stil rukovođenja je process u kojem se odluke donose procesom konsultacija, diskusija i u dogovoru ili uključivanjem zaposlenih; (3) paternalistički stil ponašanja jeste takav način u kojem lider sluša, objašnjava razloge i probleme, konsultuje se sa drugim, ali ne dozvoljava da se mešaju u process donošenja odluka i njegova odluka je finalna; (4) birokratski tip rukovođenja je process u kojem se odluke donose u okviru strogo definisanih pravila i ograničenja koji usmeravaju poslovanje i ponašanje komanija, i na kraju (5) laissez-faire liderstvo je process u kojem se odluke prepuštaju zaposlenim ili neposrednim saradnicima, u kojem će situacija iznedriti rešenje i sve se odvija bez kontrole¹⁷.

Različiti stilovi liderstva se primenjuju spram karakteristika donosioca odluka, odnosno, karakteristika i ličnosti lidera, i posebno situacije u kojim se kompanija nalazi. Svaki od stilova ponašanja je dobar i prihvatljiv u meri u kojoj kompanija ostvaruje prosperite i razvoj. Različite situacije koje nameću hitne odluke, poput krize i reagovanje na iznenadne udare, nameću da je autoritarno liderstvo, možda, najuspešnije i najefektnije.

¹⁷ http://www.meritum-international.org/index.php?option=com_content&do_pdf=1&id=114&Itemid=&lang=english

1.5 Novi pristupi u liderstvu

Novi pristupi liderstvu pojavili su se u cilju davanja adekvatnog odgovora na nove izazove liderstvu koji su se pojavili krajem dvadesetog veka i početkom dvedeset prvog veka odnosno relevantnim predviđanjima na vremena koja dolaze¹⁸.

Liderstvo kao proces koristi se svim sredstvima koja nisu prinudna u usmeravanju energije i napora ka zajedničkom cilju organizacije¹⁹.

Brojna teorijska i empirijska istraživanja ukazuju da ne postoji jedna pojedinačna osobina karakteristična svim uspešnim liderima, kao ni da je jedan određeni stil efikasan u svim situacijama. Uspešno liderstvo zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona kultura i priroda zadatka, zato je važno da liderstvo bude fleksibilno i adaptivno. U velikoj meri na liderovo prilagođavanje utiče okolina.

Pokušavajući da definiše ključne elemente uspešnosti modernih organizacija, Business Week je, 2001. godine objavio članak u kojem je razjasnio pojam liderstva, navodeći da je liderstvo elemenat koji organizacije traže od svojih menadžera posebno u kriznim periodima. Jedna od najvećih kriza u svetskom biznisu desila se svakako 11. septembra u terorističkim napadima na New York, kada se dogodila i prekretnica u razvoju misli o liderstvu. Naime, tad je na konkretnom primeru dokazano da je liderstvo pojava koja je ključna za uspeh u kriznim situacijama, ne može se meriti niti kvantitativno iskazati ali je njen uticaj presudan²⁰.

Na kraju XX veka mnoge organizacije napustile su tradicionalne modele organizacione strukture, koji su se zasnivali na „top-down“ principu i prihvatile novi senzibilniji i fleksibilniji pogled na svet, tkz. „Novu paradigmu“.

Među konceptima izdvajamo teoriju harizmatskog liderstva i teoriju transformacionog liderstva koje su svakako najpoznatije. U novije vreme kreirani su i koncepti transakcionog liderstva, timskog liderstva, emocionalnog liderstva, alfa liderstva, uslužnog liderstva, koliderstva, inspirativnog liderstva, interkulturalnog liderstva itd.

1.5.1 Harizmatsko liderstvo

Harizma je jedna od retkih osobina koju svaki lider mora imati ukoliko želi uspeh u poslu kojim se bavi. Za harizmu najčešće ističu da je nešto nestvarno, čudno, nešto što se ne može opisati niti definisati. Međutim, harizma nije ništa drugo nego osobina koja se stiče i kreira u toku života, znači nije urođena. Ali u poslu ta osobina je jedna od najbitnijih karakteristika koja izdvaja lidere od ostalih. Iako mnogi veruju da imaju harizmu, to jednostavno nije istina jer ne može svako biti harizmatičan. Samo oni koji

¹⁸ Spreitzer, G. M., Cummings, T. G., „The Leadership Challenges of the Next Generation“, in: bennis, W., Spreitzer, G. M., Cummings, T. G. (Eds.), „The Future of Leadership: Today's Top Leader Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders“ jossey-Bass, San Francisco, 2001, 241-253,

¹⁹ Milisavljevic, M., „Liderstvo u preduzećima“, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

²⁰ Vlahović, S., „Liderstvo u savremenim organizacijama“, Žarko Radonjić, Podgorica, 2008, str. 107

mogu uticati na druge i animirati ih da "idu" u određenom smeru, smatra se da imaju određenu harizmu.

Da bi se osoba smatrala harizmatičnim, ona pre svega mora da veruje u sebe i sopstvene kvalitete. Osoba koja ne stoji čvrsto iza svojih stavova sigurno neće animirati bilo koga da ga sledi. Takođe, čak i najmanji osećaj nesigurnosti i neizvesnosti mogu biti osnovni neprijatelji onih koji žele da budu harizmatični. Logično je da niko neće biti uz "harizmatičnog lidera" kome je glavni izgovor da ništa ne zavisi od njega samog. Zato se potpuno opravdano smatra da je harizma direktno povezana sa verom i samopouzdanjem.

Sa druge strane, vera u ljude oko sebe takođe ima uticaja na harizmatičnost. Ukoliko lider nije spreman da verujete u druge da će svojim radom i zalaganjem postići željeni rezultat onda ni oni ne mogu verovati u takvog lidera.

Veber je definisao harizmu kao „kvalitet individue koji je razdvaja od običnih ljudi i tretira se kao nasleđeni sa natprirodnim, nadljudskim moćima i kvalitetima. To je nešto nedostupno običnim ljudima, smatra se duhovnim poreklom i na osnovu tog obeležja osoba se tretira kao lider. Očigledno je da ono što se harizmi ne može osporiti jeste određena vrsta i nivo autoriteta. Veber tvrdi da je harizma *jedna od formi autoriteta, gde je izvor harizmatiskog sutoriteta verovanje u lidera, obdarenog nesvakidašnjim kvalitetima*²¹“.

Harizma je sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj verovanja, vrednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, verovanja i ličnog primera²².

Harizmatско liderstvo kao koncept, odnosno teorija vezuje se se za Roberta Hausa (Robert J. Hause) koji je tokom sedamdesetih godina dvadesetog veka kreirao ovu teoriju. Međutim, treba reći da je o harizmatском liderstvu pisao i Maks Veber (Maks Weber) u pedesetim godinama dvadesetog veka²³.

Jedanest karakteristika harizmatiskog liderstva²⁴:

1. Vizija – Harizmatiski lider koristi viziju kao predviđanje i idealnu vezu budućnosti organizacija. Lider nudi put koji organizacija treba da sledi kako bi dostigla viziju.
2. Majstorstvo sličnosti kumuniciranja – Harizmatiski lider koristi se anegdotama i metaforama kako bi inspirisao sledbenike.
3. Sposobnost da inspiriše poverenje članova grupe i stejkholdera.
4. Sposobnost da članove grupe ubedi da su sposobni. Lider podstiče članove grupe da ostvaruju pozitivne rezultate.
5. Energija i akciona orijentacija.
6. Emocionalna izražajnost i toplina. Harizmatiski lider otvoreno saopštava svoja osećanja.
7. Spremnost da se preuzme lični rizik.

²¹ Vlahović, S., „Liderstvo u savremenim organizacijama“, Žarko Radonjić, Podgorica, 2008, str. 114.

²² Milisavljevic, M., „Liderstvo u preduzecima“, Čigoja štampa, Beograd, 1999, str. 78.

²³ Weber, M., „The theorz of social and economic organizations“, The Free Press, New Zork, 1947, preuzeto iz: Lončarević, R., Mašić, b., Đorđević – Boljanović, J., „Menadžment - Principi, Koncepti i Procesi“, Cicero print, Beograd, 2007, str.455.

²⁴ Milisavljevic, M., „Liderstvo u preduzecima“, Čigoja štampa, Beograd, 1999, str.82.

-
-
8. Korišćenje nekonvencionalnih strategija za ostvarivanje ciljeva .
 9. Samopromovišuća ličnost – lider nije skroman i uvek ističe koliko je važan.
 10. Sposobnost da se pojavi za vreme krize,
 11. Minum intimnih kontakata – harizmatički lider ima manje internih konflikata između emocija, impulsa, osećanja i njihovih konsekvenci nego većina ljudi. Nema osećaj neusklađenosti sa saradnicima jer veruje da je u pravu.

Najznačajnija uloga harizmatičnog lidera jeste da unosi promene, motiviše sledbenike i usmerava ih u pravcu sprovođenja značajne promene u organizaciji.

Negativne strane harizmatičkog liderstva jeste impulsivno i nekontrolisano donošenje odluka. Mogu se smatrati ekspertima u obećanju utopije. Vrlo su narcisoidni, teško priznaju svoje greške i retko uče na njima.

1.5.2 Transformaciono liderstvo

U vremenu hiperturbulentnosti snažan splet sila pokreće organizacije da se suočavaju sa transformacijama. Vizionar, koji kreira novu priču, nepoznatu publici, kojom postiže efektivnost na višem nivou, što je prava odlika transformacionih lidera.

Nastanak teorije transformacionog liderstva vezan je za Bernarda Basa (Barnard M. Bass). U saradnji sa Avolijem (Avolio B. J.) u periodu od 1990. – 1994. Bass je potpuno zaokružio teoriju. Centralna teza Basove teorije transformacionog liderstva sadržana je u njegovom stavu da transformacioni lideri motivišu sledbenike da rade više nego što se on njih prvobitno očekivalo²⁵.

Bas navodi četiri karakteristike transformacionog liderstva²⁶:

1. Harizma
2. Inspiracija
3. Intelektualna stimulacija
4. Briga o potrebama sledbenika

1. Harizma omogućava identifikaciju sledbenika sa liderom koji ima veliki uticaj na njih. Zbog svojih visokih moralnih standarda, oni sledbenicima daju viziju i osećaj za misiju. Postoje sledbenici koji su privučeni snagom ili jačinom ideje, dok su drugi privučeni harizmom lidera. Harizma može biti fizička, intelektualna i duhovna.
2. Motivacija koja inspiriše sledbenike da učestvuju u ostvarivanju misije tako da više vode računa o grupnim nego o ličnim interesima.
3. Stimulacija intelekta zaposlenih koja ih stimuliše da budu inovativni i kreativni, i da pronalaze načine za rešavanje novih zadataka. Ima za cilj da inspiriše zaposlene na veće zalaganje i prihvatanje izazova. Lider će, pored visokog vrednovanja rezultata, kreirati i mogućnosti za razvoj i napredovanje podređenih.

²⁵ Bass, B. M., „Leadership and performance beyond expectations“ (1985.) 20, in: Northouse, P. G., Leadership, Sage publications, inc., Thousand Oaks (2001.) 135, preuzeto iz: Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., „Menadžment - Principi, Koncepti i Procesi“, Cicero print, Beograd, 2007, str. 458.

²⁶ Isto

-
-
4. Briga o potrebama sledbenika. Delovanje lidera da stvori pozitivnu klimu. Lider je svojim sledbenicima trener ali i savetodavac u pronalaženju rešenja oređenog problema.

U uslovima kada postoji jaz između tekućeg poslovanja i onoga što je potrebno da bi ono postalo u pravom smislu reči konkurentno u međunarodnim razmerama, neophodno je izvršiti odgovarajuće izmene strukture na mikroekonomskom nivou. U skladu sa time rekonstruisanje preduzeća inkorporira sve promene koje se vrše da bi se ostvarila efikasnost i profitabilnost. Pored promene svoinske strukture, najznačajnije komponente ovog procesa su proizvodno, poslovno, finansisko, organizaciono i menadžersko rekonstruisanje²⁷.

Promene se ne mogu ignorisati i njima se ne može upravljati. Sa promenama se mora postupati tako što menamo sebe a ne nju, jedino tada možemo učiti iz promena. Po Mintzbergu postoje tri tipa promena: planirana, vođena i evolutivna promena.

Planirana promena je programska i odvija se po unapred određenom redosledu. Vođenom promenom upravlja lider ili tim kroz sopstvenu moć odlučivanja. Evolutivnom promenom se retko može upravljati jer je organska i podrazumeva kompleksne promene na koje se ne može uticati.

Ubrzanje od savremenih organizacija zahteva spremnost i pokretljivost, što uslovljava da i karakter menadžera mora odgovarati transformacionim liderima, koji imaju sposobnost kreiranja misije, vizije, strategije i njihove implementacije, postižući pritom znatno veću vrednost za potrošače²⁸.

Poslovna transformacija, prema Gouillartu i Kelly čini organizovano redizajniranje genetske arhitekture korporacije, ostvarujući to i radeći simultano preko četiri dimenzije transformacije 4R:²⁹

- Reframing (reusmeravanje)
- Restructuring (restrukturiranje)
- Revitalization (revitalizacija) i
- Reneval (obnova – podmlađivanje).

1.5.3 Timsko liderstvo

Savremeni način poslovanja se sve više odvija u timu, time timsko liderstvo dobija na značaju a uloga lidera u usmeravanju članova tima postaje jako bitna. Ključna stavka timskog liderstva je poverenje. Lider mora imati poverenja u ljude iz svog tima.

²⁷ Milićević, V., „Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup“, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2007, str. 85.

²⁸ Mašić, B., „Metode radikalnih promena u preduzećima „ u Metode radikalnih promena u organizacijama, Redaktor Dr. Mašić, B., Univerzitet Braća Karić, Fakultet za menadžment, Beograd, 2004., str.10.

²⁹ Mašić, B., „Transformacija preduzeća: glavno pitanje menadžmenta na prelazu u treći milenijum“, Redaktor dr. Mašić, B., Privatizacija i transformacija velikih preduzeća, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2000., str.10.

Timski lider određuju rastegljive ciljeve za svoje ljude, operiše sa brzinom i intenzitetom i daje ritam timu, preuzimajući ličnu odgovornost za rezultate tima, daje konstantan feedback i ponaša se kao trener u radu sa svojim ljudima.

Timski lider se odriče određene doze autoriteta u korist timskog duha. Posедуje sposobnost da prepozna trenutak u kojem svom timu prepuštata samostalnost kao i momenat kad treba da se aktivno uključi radi što efikasnije rešavanja zadatka.

Lideri treba da održavaju disciplinu. Niko nije sposoban da bude lider ukoliko nije otvoren za različita gledišta. Kada umesto sterilnosti lider uvede kao praksu sukob mišljenja, lider treba da se povuče kako bi tim došao do prihvatljivog rešenja, a zatim da se ponovo pojavi kako bi brzo uspostavio ekvilibrijum.

Lider treba da vrati posao među ljude. Ljudi koji imaju osećaj za rane promene često su na periferiji dešavanja. Promene zahtevaju i specijalna znanja. Ukoliko svi članovi tima nisu uključeni u ovaj proces, organizacija može sebe da uskrati za viđenja onih koji vide rane promene, kao i onih koji imaju ekspertna znanja i time da se dovede do samouništenja.

Davanje prava ljudima je osnova organizacije koja želi da eksperimentiše, da uči i da se prilagođava promenama. Zadatak lidera jeste da podrži glasove "od dole", ali isto tako da uguši ili iskoreni glasove onih devijantnih, koji se ne uklapaju u vrednosti i norme organizacije i time generišu negativnu neravnotežu u organizaciji.

Interpersonalne veštine, međuljudski odnosi su ono što lideru daje veliku prednost u radu sa ljudima. Tu nalazimo³⁰:

- komuniciraju snažno i plodno,
- inspirišu druge da dostignu visoke performanse,
- grade pozitivne odnose sa drugima,
- razvijaju veštine i unapređuju talenat saradnika,
- rade u atmosferi zajedništva sa ostalima,
- efektivni su članovi tima,
- prepoznaju i nagrađuju doprinose drugih,
- otvoreni su prema novim idejama,
- pozitivno primaju i odgovaraju na feedback,
- efektivno razrešuju konflikte u organizaciji,
- pozitivno utiču i na pretpostavljene, i na kolege, i na potčinjene
- izgrađuju samopoštovanje drugih, i
- uče druge.

1.5.4 Emocionalno liderstvo

Tempo stalnih promena u današnjem poslovnom okruženju zahteva od menadžera i zaposlenih da budu fleksibilni i prilagodljivi, rade efikasno i dele strast za postizanjem rezultata. Od uspešnog menadžera se očekuje da bude pravi lider - da podstakne najbolje kod svojih zaposlenih – probudi njihove potencijale i entuzijazam. Emocionalni

³⁰ Slobodan Adžić, Lideri u marketingu, <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm>

aspekt liderstva ima veliki uticaj na klimu u organizaciji, međuljudske odnose i ukupne rezultate timova i kompanija.

Veliki lideri nas podstiču. Oni raspaljuju strast i bude ono najbolje u nama. Kada pokušamo da objasnimo zašto su toliko uspešni, govorimo o strategiji, viziji, ili snažnim idejama. Međutim, suština je u nečem mnogo primalnijem - veliki lideri pokreću emocije.

Kada lideri nešto odluče - bilo da je u pitanju osmišljavanje strategije ili pokretanje timova na akciju - njihov uspeh zavisi od toga kako to čine. Čak i ako sve ostalo urade kako treba, ništa neće funkcionisati onako dobro kao što bi moglo, ili trebalo da funkcioniše, ako ne ostvare primalni zadatak - usmeravanje emocija u odgovarajućem pravcu.

Da upravljanje ne zavisi samo od emocionalne prirode lidera, već i da poslovna okolina i delatnost grane određuju način upravljanja, pokazuje nam jedno istraživanje o načinima upravljanja. Farkas i Wetlaufer su istraživali način upravljanja 160 poslovnih svetskih lidera i očekivali su da će naći 160 načina upravljanja, a u stvari su otkrili svega 5, orijentisanih na³¹:

1. *Startegiju*, manje od 18% ispitanika;
2. *Ljude*, oko 22% ispitanika;
3. *Ekspertizu*, oko 15% ispitanika;
4. *Kontrolu*, 30% ispitanika; i
5. *Promene*, manje od 15% ispitanika, najmanji udeo u uzorku.

Sposobnost preusmeravanja pažnje lideru može omogućiti zadovoljavanje unutrašnjih i spoljnih zahteva prema nečelu važnosti. Emocionalno inteligentan lider može prekinuti i zameniti neko neprijatno i neprikladno raspoloženje drugim, pogodnijim za rešavanje nastale situacije.

Primer: Sudbonosni trenutak u jednoj od informativnih redakcija britanskog medijskog giganta Bi-Bi-Sija. Ta redakcija je bila eksperimentalno osnovana i uprkos tome što je približno dve stotine novinara i urednika smatralo da su dali sve od sebe, rukovodstvo je odlučilo da je zatvori.

To što se direktor koga su poslali da okupljenom osoblju saopšti ovu odluku, oduševljeno raspričao o izuzetno dobrim rezultatima konkurentskih kuća, kao i o svom nedavnom boravku u Kanu, nije ni najmanje pomoglo. Vest je sama po sebi bila dovoljno loša, a netaktično, čak samozadovoljno držanje tog direktora podstaklo je nešto više od očekivane frustracije. Ljude je razbesnela ne samo odluka rukovodstva, već i čovek koji im ju je preneo. U stvari, atmosfera je postala toliko napeta da se činilo da će direktor morati da pozove obezbeđenje da ga zaštiti i izvede iz prostorije.

Sledećeg dana, istim ljudima obratio se jedan drugi direktor. Njegov pristup je bio potpuno drugačiji. On je iskreno govorio o ogromnom društvenom značaju novinarstva, poziva koji ih je tu i okupio. Podsetio ih je da se niko ne opredeljuje za novinarstvo da bi se obogatio - budući da je finansijska strana u toj profesiji uvek bila sporedna - kao i da taj posao nije siguran, već zavisi od opštih privrednih kretanja. On se pozivao i na

³¹ Farkas Charles M., Wetlaufer Suzy, The Ways Chief Executive Officers Lead, Harvard business review on leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998, str. 115 – 46.

strast, čak posvećenost novinara onome što rade. Na kraju im je svima poželio da uspešno nastave karijere. Kad je završio govor, ljudi su ga pozdravili.

Razlika između ovih lidera bila je u tonu, odnosno načinu na koji su preneli poruku: jedan je u grupi podstakao antagonizam i neprijateljska osećanja, a drugi, uprkos teškoćama, optimizam, štaviše nadahnuće. Ova dva trenutka ukazuju na skrivenu, ali važnu dimenziju liderstva - emocionalno dejstvo onoga što lider govori i čini.

Razumevanje značajne uloge emocija na radnom mestu izdvaja najbolje lidere od drugih - ne samo u pogledu opipljivih rezultata kao što su veći poslovni uspeh i zadržavanje ljudi koji vrede, već i u pogledu veoma važnih apstraktnih merila, kao što su bolje raspoloženje, motivacija i posvećenost.

Emocionajana inteligencija lideru omogućava sposobnost kojom može da povećava motivaciju zaposlenih za obavljanje potrebnih poslovnih zadataka u organizaciji. Međutim, preveliki stepen motivacije doprinosi negativnom uticaju, zato lider mora biti emocionalno inteligentan kako bi bio sposoban da odmeri i optimizira motivacioni uticaj emocija,

1.6 Online (virtuelno) liderstvo

Online liderstvo predstavlja novi koncept koji se zasniva na korišćenju novih tehnika i veština u vođenju sledbenika. Lideri moraju da nauče da koriste komunikacijske tehnike digitalne komunikacije. To je posebno savremenim kompanijama gde je lider bukvalno fizički odvojen od svojih sledbenika, čime je znatno otežan proces prenošenja informacija i proces uticaja.

Oko 75% projekata koji iniciraju promene ne uspevaju u organizacijama. Nove nauke nam daju uputstva kako da uvodimo promene. Prvenstveno, sistem moramo da gledamo kao celinu i moramo da shvatimo da utičemo na celokupan sistem kada utičemo i na samo mali ili izolovani deo sistema. Promene zahtevaju uključenje celog tima, svih u organizaciji. Potom, efektivnost ćemo postići ako organizaciju posmatramo u njenom pravom svetlu, a to je beskonačna igra nebrojenih međuzavisnih relacija. Moramo da shvatimo da radimo sa mrežom relacija, ne sa mašinama.

Da bi se sistem promenio, on mora da sazna više o sebi. Ljudi moraju da budu povezani na novim, demokratskim odnosima unutra i izvan organizacije. Promene treba da se shvate kao način očuvanja sistema i organizacije. Organizam će prihvatiti promene samo onoga što je značajno za njegovo očuvanje. To je u organizaciji zajednička vizija. Ako je sve povezano sa svačim, veličina više nije bitna, ne treba da čekamo kritičnu masu da bi inicirali promene koje treba da se dese.

Izazovi online liderstva³²:

1. Komunikacija – biranje pravih reči, strukture, tona i stila za digitalnu komunikaciju,
2. Menadžment ucinka – definisanje, olakšavanje i podsticanje učinka,

³² Lončarević, R., red., Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2006.

-
-
3. Poverenje – kreiranje kulture u kojoj je poverenje između učesnika očekivano, podsticano i zahtevano.

U svakodnevnoj komunikaciji neverbalnim tehnikama se mogu prevazići problemi ili se lakše saopštiti loša vest, dok je to u digitalnom komuniciranju daleko teže. Online menadžeri moraju da biti sposobni da prepoznaju skrivenu poruku „između redova“, kao i da prilagode svoj stil komuniciranja, jer osmeh ili saosećanje ne postoje kao tehnika stoga moraju dobro poznavati terminologiju da ne bi došlo do kontra efekta.

Drugi element kome moramo pokloniti pažnju kada govorimo o online liderstvu je menadžment učinka. Da bi svi članovi tima razumeli ciljeve, svoje obaveze, zadatke i način na koji lider traži da se ispuni cilj, lideri moraju da jasno definišu zadatke i ciljeve, i da posebnu pažnju obrate da li su ih svi članovi tima razumeli.

Treći izazov online liderstva je poverenje. U virtuelnom okruženju lideri moraju biti oprezni u korišćenju digitalne komunikacije kako ne bi izgubili poverenje svog tima. U današnjem nesigurnom okruženju, jedna od važnih stavki za lidere jeste sticanje poverenja i kredibiliteta. Osnovna komponenta kredibiliteta je poštenje.

Kredibilitet - stepen do kojeg sledbenici smatraju nekog poštenim, kompetentnim i sposobnim da inspiriše.

Poverenje - verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Poverenje jača sa uspesima u radu i sa dobrim efektima organizacije

1.7 Kultura i liderstvo

Međunarodna kultura je svakako važna promenljiva komponenta u određivanju stila liderstva koji će biti najefektivniji. Lideri za ograničavajući faktor imaju kulturne uslove u kojima sledbenici žive. Ne mora da znači da jedan stil vođenja odgovara svim zemljama.

Slika 1: Rezultati istraživanja o međukulturnom liderstvu³³

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Od korejskih lidera očekuje se da imaju očinski odnos prema zaposlenima.➤ Arapi smatraju svoje lidere koji pokazuju ljubaznost ili velikodušnost iako se to od njih ne traži.➤ Od japanskih lidera se očekuje da budu ponizni i da često i mnogo govore.➤ Skandinavski i holandski lideri koji izdvajaju pojedince javno ih pohvaljujući, verovatno će dovesti u nepriliku te pojedince a neće proizvesti entuzijazam.➤ Od efektivnih lidera Malezije očekuje se da pokažu saosećanje i da primenjuju stil koji je više autokratski nego participativan.➤ Efektivne nemačke lidera karakteriše visok stepen orijentisanosti na učinak, nizak stepen saosećanja, malo samozaštite, nizak stepen timske orijentisanosti, visok stepen autonomije i visok stepen učestvovanja. |
|--|

³³ Robbins, Stephen, R., Coutler, Mary, „Menadžment „ Data status, Beograd 2005, str. 443.

Ali bez obzira u kojoj zemlji se lider nalazi postoje neki univerzalni elementi efektivnog liderstva³⁴:

- Vizija
- Predviđanje
- Pružanje podrške
- Poverenje
- Dinamičnost
- Pozitivan stav
- Proaktivnost

1.8 Razlike u polovima i liderstvo

Svedoci smo da postoje velike razlike između žena i muškaraca koji se nalaze na rukovodećim pozicijama. Sve te različitosti velikim delom nastaju zbog brojnih predrasuda i mišljenja da žene ne mogu da vode biznis ili zaposlene, onako kako to mogu muškarci. Iako je danas veći broj žena lidera nego što je to bilo ranije, činjenica je da i dalje ima znatno više muškarca lidera, direktora...

Po čemu se uspešne žene, lideri, u ostvarivanju svojih poslovnih ambicija razlikuju od svojih muških kolega?

Ono što se najčešće navodi kao razlog, jeste što mnogi smatraju da žene lideri ne primenjuju strog stil vođenja koji se svodi na postavljanje čvrste hijerarhije i striktnih principa rada. Žene lideri, naprotiv, uglavnom nastoje da stvore okruženje od poverenja i prijatnu atmosferu za rad, a tek ukoliko se ne postignu očekivani rezultati one počinju da primenjuju "autokratski" stil i strogost u radu.

Takođe i način komunikacije koje primenjuju muškarci i žene lideri se dosta razlikuje. Tu se pre svega misli na potpuno drugačije pristupe motivisanju zaposlenih, davanju saveta, vođenju sastanaka sa zaposlenima. Dok muškarci u većini slučajeva izdaju naređenja, žene lideri će uvek prvo pokušati da prijateljski razgovaraju sa zaposlenima ili će na drugi mirniji način nastojati da pronađu rešenje za nastale probleme.

Ukratko stil muškaraca lidera se može okarakterisati kao: "autokratski", čvrsto se drže posla i cilja koji treba ostvariti, rade po principu naređenje – kontrola. Sa druge strane, žene lideri su više timski orijentisane, "demokratski" nastrojene, fokusirane na nagrade i vrlo lako se transformišu i prilagode novonastalim situacijama.

Zbog svega toga mnogi smatraju da žene imaju znatno blaži način vođenja od muškaraca, čime opravdavaju postojanje većeg broja muškaraca lidera nego žena. Upravo te predrasude dovode to toga da i u situacijama kada ostvaruju iste rezultate, muškarci pre budu postavljeni za lidera od žene.

³⁴ Mašić, B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str 459.

Slika 2: „Muške“ versus „Ženskih „ kultura³⁵

Ženske kulture	Muške kulture
Kvalitet života je važan	Računa se samo rezultat
Ljudi i okruženje su važni	Novac i stvari su važni
Ideal je međuzavisnost ljudi	Ideal je nezavisnost od ljudi
Saoseća se sa nesrećnima	Poštuju se samo uspešni
Vrednost čoveka se ocenjuje na osnovu socijalnih veza i statusa u društvu	Vrednosti čoveka se ocenjuje prema materijalnim dobrima koje je stekao
Uloge polova su fluidne	Uloge polova su jasno razgraničene
Malo i sporo je lepo	Brzo i veliko je lepo
Muškarac ne mora biti samo agresivan, može imati i zaštitničku ulogu	Muškarac treba da bude agresivan, žene treba da imaju zaštitničku ulogu

1.9 Koncept 25 talenata lidera za uspešnost organizacije

Peters navodi da je u svemu ključna uloga lidera i to kroz 25 ključnih elemenata i pravila³⁶.

1. *Staviti ljude u prvi plan.* Fraza koja se često koristi da su ljudi najvažniji resurs organizacije, neretko je samo fraza i ne oslikava pravu filozofiju poslovanja. Suština jeste da „stavljanje ljudi u prvi plan nije samo alfa i omega organizacije, već čitav njen alfabet“.
2. *Opsesija.* Pritom se misli na „opsednutost“ lidera talentima i njegovu predanost da traži i stvara talente, iako je to ponekad vrlo dug i mukotrpan proces.
3. *Tražite najbolje.* Lideri moraju biti fokusirani na nalaženje najboljih ljudi za organizaciju. Takođe njihov fokus mora biti najbolji efekat i najbolje urađen posao. Sve što je manje od toga, ne sme da zadovolji lidera.
4. *Izbrisati nepotrebno.* Često je jeko teško promeniti ljude, odabrati nove ili pustiti novog talentovanog menadžera da odabere novi tim. Međutim, iako ponekad brutalno, nove organizacije ne mogu se zadovoljiti nečim što nije u korak sa vremenom ili vuče organizaciju unazad.
5. *Fokus na mekim varijablama.* Novi lideri znaju da prepoznaju skrivene osobine i stvarikoje nisu eksplicitne i jasne već na prvi pogled. Upravo to je jedan od njihovih najtežih zadataka – da uoče neuočljivo kod ljudi i organizacije.
6. *Promeniti profil kadrovskog menadžmenta.* Kadrovski menadžment mora biti više fokusiran na ljude nego na top menadžment i administraciju.
7. *Fokusirati strategiju razvoja ljudskih resursa.* Uloga lidera jeste da strategiju ljudskih resursa stave u prvi plan strategije razvoja organizacija.

³⁵ Vlahović, S., „Liderstvo u savremenim organizacijama“, Žarko Radonjić, Podgorica, 2008, str.139.

³⁶ Peters, Tom, „ Leadership – Inspire, Liberate, Achieve“, Dorling Kindersley Limited“, New York, 2005, str. 119, preuzeto iz: Vlahović, S., „Liderstvo u savremenim organizacijama“, Žarko Radonjić, Podgorica, 2008, str. 146.

-
-
- Često se dešava da kompanije u svom strateškom planu uopšte nemaju poglavlje koje se tiče ljudskih resursa.
8. *Proces ispitivanja i angažovanja* talentovanih ljudi mora se shvatiti krajnje ozbiljno i utvrditi set standarda koji se moraju ispoštovati. Pevremeno je neophodno ispitati nivi talenata i prednosti posrojećih kadrova i precizirati datume revizije kalendarom aktivnosti organizacije . Sve do penzionisanja, Jack Welch imao je unapred određene termine za proces „Talent Review“.
 9. *Ljudi moraju biti plaćeni*. Suština nije da plata postane jedini motiv zaposlenog, već da mu pruži osećaj da je njegov posao važan, da se ceni ono što radi i talenat koji pruža svojoj organizaciji. Moderni lideri neretko određuju nivo plate svojih zaposlenih svakog meseca posebno, kako bi nagradili one koji su pokazali talenat i predanost.
 10. *Postavite vrlo visoke standarde*. Bilo o kojoj delatnosti ili sektoru da se radi, standardi moraju biti izuzetno visoki.
 11. *Trening, trening, trening!* Talenti se izgrađuju, učenje je postalo deo neophodnog procesa sazrevanja organizacije i njihovih zaposlenih. Lideri, njihovi sledbenici i organizacije moraju biti spremni na proces *kontinuiranog učenja*.
 12. *Lidrestvo* na svim nivoima predstavlja jos jednu primesu uspešnosti. Trening i uspeh ne smeju biti rezervisani samo za određene nivoe. Oni moraju biti pravo svih zaposlenih u organizaciji.
 13. *Voditi putem pridobijanja ljudi*. Kao što veliki sportski treneri tvrde da je pobeđivanje rezultat pridobijanja poverenja igrača, tako i lideri moraju pridobiti svoje sledbenike da ih prate na put uspeha. Zapravo, liderstvo je stvar dobre volje. Niko ne može biti lider ukoliko ga sledbenici dobrovoljno ne prate.
 14. *Nagrađivati ljudske veštine* je jedna od vrlo važnih karakteristika i po Petersu znači prepoznavanje i gajenje talentovanih, kako bi ih motivisali da svoje telente što više iskazuju i unapređuju.
 15. *Forsirati otvorenu komunikaciju* pretpostavlja određeni tip organizacione klime u kojoj su zaposleni slobodni da iznose svoje stavove i mišljenja.
 16. *Pokazivanje poštovanja* još jedna je primesa liderstva koja utiče na uspešnost organizacije. Poštovanje mora uvek biti u korenu svih odnosa u organizaciji i mora biti uvek obostrano.
 17. *Prihvatiti individualnosti*. U vremenu kada se ljudi sve više otuđuju jedni od drugih, veoma je važno prihvatiti pojedinca sa svim njegovim osobinama.
 18. *Naći meru savaršenstva*. Težiti najboljem ali uvek shvatiti da se talenat i savršeno ne može preciozno iskazati i izmeriti i da ima određenu dozu situacionog.
 19. *Podržati žene* u organizacijama, s obzirom da mnoga istraživanja pokazuju da su žene u nekim oblastima poslovanja talentovanije od muškaraca.
 20. *Podržati mlade* i dopistiti im da brzo napreduju.
 21. *Stvoriti mogućnost za liderstvo*. „ Najbolji način da kreirate lidere jeste da pustite ljude da vode“³⁷.
 22. *Gajiti raznovrsnost kao prednost organizacije*. U raznovrsnosti se ljudi osecaju bolje i stvara se klima u kojoj se lakše rađaju nove ideje. Raznovrsnost stvara fleksibilnost i tolerantnost.

³⁷ Peters, Tom, „ Leadership – Inspire, Liberate, Achieve“, Dorling Kindersley Limited“, New York, 2005, str. 114.

-
-
23. *Podržati neobične ljude i njihove neobične talente.* Svi veliki pronalazači i inovatori bili su neobični u svojim idejama. Ipak, oni su ti koji su napravili najveće preokrete u nauci, biznisu i tehnologiji.
 24. *Gajite avanturistički duh* iz kojeg se rađaju inovacije. Avanturist su hrabri a lidri ne mogu biti kukavice!
 25. *Entuzijazam treba da bude „gorivo“ organizacije*, i lider ga mora negovati i ulivati. Energija i entuzijazam stvaraju rezultate a time i uspešnost organizacije.

1.10 Značaj profesionalnih lidera u hotelijerstvu

Uspešni menadžeri menjaju svet, utiču na stvaranje novih proizvoda i usluga i pružaju podršku ličnom razvoju ljudi koji za njih rade, kao takvi oni moraju da poseduju kvalitete stratega, vizionara i lidera.

Menadžeri lideri moraju da stvore odgovarajući identitet hotela, koji će ga izdvojiti od drugih hotela u okruženju. Umesto univerzalne organizacije hotela koja je bila dugo zastupljena u ranijoj praksi organizovanja, savremeni menadžment u prvi plan stavlja liderstvo i stvaranje sopstvenog imidža hotela.

Savremeno turističko tržište ispoljava sve veće zahteve u pogledu visokog kvaliteta turističkog proizvoda (ponude), diversifikovanosti proizvodnje i niske cene proizvoda. U tom smislu, od privrednih subjekata se zahteva adaptibilnost i permanentne promene u sva tri navedena područja³⁸.

Suština profesionalnih lidera u hotelijerstvu su ljudski odnosi tj. efikasno upravljanje procesima i ljudima, dok je osnovni zadatak planiranje željene budućnosti hotelskog preduzeća kao i da se taj plan ostvari u maksimalnoj meri. To podrazumeva neophodnost spajanja motivacionog faktora i timskog rada u prostoru i vremenu. Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su često heterogeni je ne samo veština nego i umetnost.

1.10.1 Sprovođenje upravljanja totalnim kvalitetom u Ritz-Carlton hotelima- RCH

Ritz-Carlton Hotel Co. upravlja sa 36 luksuzna hotela u Severnoj Americi, Evropi, Aziji, Austarliji, Srednjem Istoku, Africi i Katibima. Ova hotelska kompanija posebnu pažnju posvećuje individualnim gostima sa kojima su njihovi zaposleni imali svakodnevni kontakt. Posebno se insistira na poštovanju tzv. „Zlatnih standarda kvaliteta“ koji podrazumevaju apsolutno prilagođavanje zahtevima turista, odgovornost svih struktura zaposlenih prema okruženju i društvu u celini, stvaranju korektnih odnosa sa dobavljačima i kreiranje adekvatnog sistema izveštavanja o kvalitetu.

³⁸ Čerović, S., Petrović, P., Upravljanje inovacijama – pravac restrukturiranja turističkog preduzeća, Privredna izgradnja, vol 43, br 3-4, Beograd, 2000. str 214

Ritz-Carlton Hotel Co. prva je hotelska kompanija koja je dobila Malcolm Baldrige National Quality Award i to čak dva puta. Prvi put 1992. godine zbog izuzetnih rezultata na području kvaliteta, a drugi put 1999. godine kao rezultat unapređivanja postojećeg kvaliteta.

Ceo sistem je dizajniran i postavljen tako da omogući menadžmentu i zaposlenima da brzo reaguju i umire nezadovoljnog gosta i da brzo reše njegov eventualni problem. U Ritz-Carlton Hotel Co. svaki menadžer višeg nivoa 25% svog radnog vremena posvećuje kvalitetu. Takođe, svi zaposleni imaju odgovornost za obavljanje svog posla, kao i ovlašćenja za rešavanje pritužbi gostiju. Svaki zaposleni ima pravo da potroši do 2000\$ ukoliko je potrebno da bi rešio problem i da bi gost bio zadovoljan. Da bi na pravi način koristili svoja ovlašćenja zaposleni moraju imati odgovarajuća znanja i veštine.

Visoki kvalitet se ne može postići ako se stalno ne sprovodi merenje kvaliteta. „Izveštaji o dnevnom poslovanju“ korisni su iz više razloga jer se odnose na različita područja rada u hotelu tako da omogućavaju da se na njih deluje i stvore uslovi u kojima se oni više neće pojavljivati. Svi zaposleni imaju potpuni pristup informacijama i dozvolu da svakodnevno u bazu podataka unose svoja zapažanja, sugestije, podatke i informacije i to posebno one koje su dobijene on-line, o preferencijama gosta, broju proizvoda/usluga na koje nije stavljena nikakva reklamacija („error-free“) i mogućnostima za unapređenje kvaliteta.

RCH takođe koriste i tzv. „Izveštaje o kvalitetu“ (Quality production reporting) sistem kao i „Izveštavanje o ranom upozorenju u vezi sa kvalitetom“ (Early warning system) i analizu kapaciteta. Kako bi što bolje razumeli svakog gosta i pružili mu ono što on želi stvoren je „Istorijski profil gosta“ koji je razvijen na bazi prikupljenih podataka u sklonostima i pritužbama svakog pojedinog gosta i na raspolaganju je svim zaposlenima u svim hotelima.

RCH svojim primerom pokazuje da sistemi upravljanja totalnim kvalitetom osiguravaju pružanje upravo onakve usluge kakvu gosti žele tj. da se izuzetna pažnja posvećuje njihovim zahtevima, zbog čega oni ostaju privrženi njihovoj korporaciji to potvrđuje sledeće podatke: od 1989. do 1992. broj prigovora i reklamacija opao je za 27%; kod 97% gostiju potpuno su ispunjena njihova očekivanja; čak 95% gostiju svoj boravak smatra nezaboravnim; zadržavanje postojećih gostiju se povećalo za 20%, (cilj korporacije je 100%-no zadržavanje gostiju); broj sati rada po sobi smanjen je za 8%; smanjili su se operativni troškovi i ostvarili veći prihodi po raspoloživoj sobi u odnosu na konkurenciju³⁹.

1.11 Karakteristike liderstva organizacije koja uči

Savremeni trendovi iz okruženja: globalizacija tržišta i konkurencije, brze tehnološke promene, informatizacija poslovanja, promene u demografskoj strukturi, kulturne razlike, izvršili su snažan uticaj na organizacije da postanu organizacije koje uče. Opstanak savremenih organizacija sve više zavisi od njihove sposobnosti da permanentno podstiču stvaranje, širenje i korišćenje novog znanja. Za kreiranje ovakvih

³⁹ Zairi, M.: „Measuring Performance for Busnes Results“, Chapman and Hall, London, 1994., str. 256.

organizacija, između ostalog, potrebno je dizajnirati odgovarajuću organizacionu strukturu, liderstvo, upravljanje ljudskim resursima, timski rad, stvoriti organizacionu kulturu koja neguje zajedništvo i dobre međuljudske odnose, zajedničku viziju i sl.

Uloga lidera u kreiranju organizacionog dizajna učee organizacije je dominantna. Lideri su ti koji kreiraju nove ideje, pristupe i metode, uvode inovacije i promene koje su bitne za rast i razvoj preduzeća, za stvaranje trajne konkurentske prednosti na tržištu. Lideri su ljudi sa sposobnošću da kreiraju viziju budućnosti i strategije za vođenje promena potrebnih za ostvarenje vizije. Lideri oblikuju viziju, ponašanje zaposlenih i kreiraju organizacionu kulturu preduzeća. Zadatak lidera je da kreira model organizacione strukture i definiše prateće sisteme i procese koji taj model treba da podrže. Dakle, lider kreira organizacioni model i organizacioni ambijent koji podržava organizaciono učenje i vodi ka ostvarenju visokih performansi organizacije.

U današnjem turbulentnom okruženju, u kome su tržišta globalna, a dinamika poslovanja sve intenzivnija, transformacija organizacija postaje neminovnost. Da bi odgovorile izazovima opstanka, savremene organizacije moraju da se transformišu u organizacije koje uče. U fokusu ovih organizacija je učenje. One teže unapređenju performansi u budućnosti, a ne ostvarenju trenutnog uspeha.

Organizacija koja uči se može definisati na više načina. Senge organizacije koje uče definiše kao „organizacije u kojima ljudi neprestano proširuju svoju sposobnost da stvore rezultate koje zaista žele, u kojima se neguju novi i prošireni modeli mišljenja, u kojima je oslobođena kolektivna težnja i u kojima ljudi neprestano uče kako da uče zajedno“⁴⁰. Ovaj autor ističe da su bitna obeležja organizacije koja uči: sistemsko rešavanje problema, prihvatanje novih pristupa, učenje iz sopstvenog iskustva, učenje iz iskustava konkurencije i brzo prenošenje znanja u celoj organizaciji. Organizacija koja uči je ona organizacija koja je sposobna da stvara, pribavlja, vrši transfer znanja i modifikuje svoje ponašanje na način koji reflektuje nova znanja⁴¹.

Grupa autora⁴² navodi sledeće definicije: „organizacija koja uči je organizacija koja neprestano i namenski razvija svoje zaposlene i stalno transformiše samu sebe“; organizacija koja uči je „organizacija u kojoj zaposleni i menadžeri upijaju dobre ideje od bilo koga i bilo gde“; zatim, „organizacija koja uči ne nastaje samoobrazovanjem pojedinaca, već može nastati samo kao rezultat učenja na svim organizacijskim nivoima. Organizacija koja uči omogućuje učenje svim svojim zaposlenima i neprestano se transformiše“. Iz navedenih definicija uočavamo da: u organizacijama koje uče svi zaposleni permanentno uče i razvijaju svoje sposobnosti, da se učenje odvija na svim organizacijskim nivoima, da transformacija pojedinca doprinosi transformaciji organizacije kao celine.

Prema mišljenju Mulinsa, organizacije koje uče imaju sledeće karakteristike⁴³:

- Organizacije koje uče su sposobne da nauče često mnogo više iz sopstvenih grešaka, nego iz postignutih uspeha.

⁴⁰ Sengi, P., Peta disciplina - umeće i praksa organizacije koja uči, Adižes MC, Novi Sad, 2003, str. 8.

⁴¹ Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 309.

⁴² Bahtijarević, F., Sikavica, P., & Pološki, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 584.

⁴³ Mullins, L., Management and organisational behaviour, Prentice Hall, Harlow, 2002, p. 360.

- Organizacije koje uče permanentno ispituju i kritično posmatraju postojeću situaciju i način na koji se problemi rešavaju u organizaciji.
- U organizacijama koje uče se smatra da su ljudi koji rade na operativnim poslovima upućeniji i više znaju o konkretnim problemima od svojih nadređenih.
- Ove organizacije stalno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje bolje iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje što pre nađe na mestu, gde se za to pokazuje najveća potreba.
- Organizacije koje uče troše velike resurse, da bi savladale granice postojećih mogućnosti.

Bitna obeležja organizacije koja uči su⁴⁴:

- Kontinuirano učenje - podrazumeva da zaposleni kontinuirano razmenjuju znanja između sebe i svoj posao koriste kao osnovu za primenu i sticanje novih znanja.
- Generisanje i razmena znanja - podrazumeva da organizacija kreira sistem za kreiranje i razmenu znanja.
- Sistemsko kritičko mišljenje - podrazumeva da organizacija osposobljava zaposlene da organizaciju percipiraju kao celinu, sastavljenu od delova koji su u međusobnoj interakciji, i da stalno proveravaju polazne pretpostavke.
- Kultura učenja - podrazumeva da organizacije nastoje da kreiraju kulturu u kojoj je učenje osnova za nagrađivanje i unapređenje i koje je podržano strategijom organizacije i od strane menadžmenta.
- Ohrabrivanje fleksibilnosti i eksperimentisanja - podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preuzimaju rizik, da budu inovativni, da tragaju za novim idejama, isprobavaju nove procese i razvijaju nove proizvode i usluge.

Prema mišljenju D. Hellriegela, S. E. Jacksona i J. W. Slocuma Jr., organizaciju koja uči karakterišu: zajedničko vođstvo, strategija usmerena ka kupcima, intenzivno komuniciranje, organsko dizajniranje organizacije i negovanje kulture inovacija⁴⁵. Organizaciona struktura učeće organizacije bi trebalo da ima sve odlike organskog dizajna: niska specijalizacija, niska formalizacija, visoka decentralizacija, timsko grupisanje poslova, neposredno komuniciranje kao oblik koordinacije. Danas je u trendu niska horizontalna specijalizacija i strategija osamostaljivanja zaposlenih. Obavljanjem raznovrsnih poslova i zadataka zaposleni su u mogućnosti da prošire svoja znanja, da primenjuju nove oblike rutina i menjaju postojeće znanje. Nizak stepen formalizacije i standardizacije znače mogućnost izbora metoda rada.

Visok stepen decentralizacije omogućuje uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, briše čvrste granice između menadžera i zaposlenih, kao i između organizacionih delova. Mali broj hijerarhijskih nivoa čini ove organizacije horizontalnim. Intenzivno komuniciranje omogućuje otvorene komunikacije između članova organizacije, organizacionih delova kao i između organizacije i okruženja. Za kreiranje učeće organizacije neophodna je organizaciona kultura određenih karakteristika i sadržaja.

⁴⁴ Petković, M., Janićijević, N., Milikić, B., Organizacija, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 411.

⁴⁵ Bahtijarević, F., Suvremeni menadžment, navedeno delo, str. 587.

Kulturu učeće organizacije odlikuje: otvorenost prema okruženju, otvorenost u internoj komunikaciji, orijentacija na kreiranje vrednosti, orijentacija na istraživanje, tolerancija grešaka i učenje iz njih, orijentacija na pitanja i probleme, prihvatanje rizika, sistemska perspektiva, prihvatanje promena, razvoj ljudi⁴⁶. Kultura učeće organizacije neguje zajedništvo, dobre međuljudske odnose, brigu za ljude, poverenje. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja značajnu funkciju u izgradnji organizacije koja uči.

Zadatak menadžera je da kroz aktivnosti upravljanja ljudskim resursima omogući sticanje novih znanja i veština, stvori povoljnu radnu atmosferu, adekvatan sistem nagrađivanja, motivisanja zaposlenih. U tu svrhu, pri selekciji zaposlenih treba primati kandidate koji su spremni da uče. Kroz obuku i razvoj treba obezbediti sticanje i širenje novog znanja, primenu novih metoda rada. Treba primeniti adekvatan sistem nagrađivanja zaposlenih za stečeno novo znanje.

Karakteristike liderstva i lidera

U literaturi je prisutna široka lepeza definicija liderstva (vođstva). Izdovojićemo nekoliko radi uvida u različita viđenja ovog pojma. Liderstvo se najčešće definiše kao „sposobnost uticaja na grupu u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva“⁴⁷. „Liderstvo je ponašanje pojedinaca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju“. „Liderstvo je dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji“. „Liderstvo je proces davanja svrhe i smera kolektivnom naporu i prouzrokovanja dobrovoljne akcije da se bude uspešan u ostvarenju ciljeva“⁴⁸. Prema Stoneru, liderstvo je proces usmeravanja aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadataka. Ova definicija ima četiri značenja. Prvo, liderstvo podrazumeva druge ljude – radnike ili sledbenike. Drugo, liderstvo znači nejednaku raspodelu moći između vođa i članova grupe. Treći element liderstva je sposobnost da se utiče na ponašanje sledbenika. Četvrti element jeste kombinacija prethodna tri elementa.

Istovremeno ovaj element potvrđuje da je liderstvo pitanje vrednosti⁴⁹. Liderstvo se definiše kao čin ili ponašanje da se utiče na druge. To je proces u kome pojedinac utiče na grupu ili organizaciju da se ostvari zajednički cilj, što znači da je u fokusu liderstva uticanje. Bitne funkcije liderstva su: stvaranje ciljeva, afirmacija i regeneracija bitnih krupnih vrednosti, motivacija drugih da se ostvare ciljevi, upravljanje procesima putem kojih se ostvaruju kolektivni ciljevi, ostvarenje jedinstva napora u okviru konteksta pluralizma i različitosti, kreiranje atmosfere zajedničkog poverenja, obrazovanje i učenje, služenje kao simbol grupnog identiteta, reprezentovanje interesa grupe prema spolja, kao i obnavljanje i prilagođavanje organizacije promenama u sredini⁵⁰.

Dok liderstvo podrazumeva proces uticanja u celini, lider predstavlja osobu koja zauzima poseban položaj i ima specifičnu ulogu u grupi. Lideri kreiraju nove ideje, pristupe i metode, uvode inovacije i promene koje su bitne za rast i razvoj preduzeća, za stvaranje trajne konkurentske prednosti. Lideri su ljudi sa sposobnošću da stvore viziju željene budućnosti zajedno sa strategijama za vođenje promena potrebnih za stvaranje

⁴⁶ Janićijević, N., Organizaciono ponašanje, Data Status, Beograd, 2008, str. 395.

⁴⁷ Robbins, S., Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p. 129.

⁴⁸ Yukl, G., Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1998, p. 2.

⁴⁹ Stoner, J., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želnid, Beograd, 2000, str. 431.

⁵⁰ Milisavljević, M., Savremeni strategijski menadžment, IEN PRES, Beograd, 2002, str. 549.

vizija. Lideri mobilišu i inspirišu druge da ih dobrovoljno slede. Oni mogu da utiču na stavove, mišljenja, odluke i akcije drugih. Lideri veruju u promene i inovacije i shvataju značaj izazova za efikasno funkcionisanje organizacije.

Uspešne lidere u organizaciji odlikuju sledeće osobine i sposobnosti⁵¹:

- motivacija da se istraje u ostvarivanju ciljeva;
- motivacija da vodi ljude i utiče na njih;
- integritet koji uključuje želju za istinom i pretvaranjem reči u dela;
- samopouzdanje koje navodi i druge da imaju poverenje u lidera;
- integracija koja se najčešće sastoji u sposobnosti procesiranja informacija, rešavanja problema i otkrivanja rešenja;
- poznavanje poslovne oblasti kojom se organizacija bavi;
- emocionalna inteligencija.

Navedenim karakteristikama lidera možemo dodati i sledeće karakteristike⁵²:

- veština lidera se može naučiti;
- lideri se potpuno predaju onome što rade;
- lideri vrlo dobro znaju da slušaju i sajno da komuniciraju;
- lideri su đaci u poslu kojim se bave, u svojoj kompaniji i među ljudima sa kojima rade;
- lideri poseduju autoritet znanja i od svih drugih bolji su u onome što predstavlja kvalitet;
- lideri osećaju jaku potrebu za dokazivanjem.

Osnovne dimenzije ponašanja efektivnih lidera su⁵³:

- lideri preko vizije usmeravaju svoju pažnju,
- efektivni lideri „poruke“ vizije prenose kroz komunikacije,
- efektivni lideri održavaju poverenje putem pozicioniranja,
- efektivni lideri unapređuju lične karakteristike kroz poštovanje.

Prema istraživanju Benisa postoje četiri glavne kompetencije lidera:

- Upravljanje značenjem. Jedna od bitnih funkcija lidera jeste sposobnost da se tumači stvarnost i definišu značenja stvari i događaja u okruženju. Lider poseduje sposobnost da prihvati, preradi, interpretira i donese zaključke iz mnoštva informacija. Lider, dakle, tumači i definiše značenja realnosti, a ljudi koji prihvataju nametnuta značenja postaju pratioci. U tom procesu lideri stiču moć nad pratiocima.
- Upravljanje pažnjom. Da bi uspešno interpretirali stvarnost, lideri moraju privući pažnju pratioca. Lider može privući pažnju na sebe svojim karakternim osobinama, ali i svojim fizičkim izgledom. Međutim, nije dovoljno samo privući pažnju. Potrebno je tumačiti realnost na ubedljiv način.
- Upravljanje poverenjem. Lider mora da bude pouzdan, dosledan i da uliva poverenje. Ljudi više vole lidere na koje mogu da se oslone i za koje znaju kako će reagovati na njihove postupke, od lidera koji su prevrtljivi i nedosledni.

⁵¹ Janićijević, N., Organizaciono ponašanje, Data Status, Beograd, 2008, str. 183.

⁵² Has, H., Tamarikin, B., Lider u svakom od nas, PS Grmeč, Beograd, 1995, str. 65.

⁵³ Bennis, W., Leaders: Strategies for Taking Charge, Harper Business, New York, 2003, p. 17.

-
-
- Upravljanje sobom. Lideri dobro poznaju svoje sposobnosti.

Whetten i Cameron su utvrdili da je sledećih deset veština povezano sa uspešnim liderima⁵⁴:

- verbalna komunikacija (uključujući veštinu slušanja);
- upravljanje vremenom i stresom;
- donošenje individualnih odluka;
- prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema;
- motivisanje i uticaj na druge;
- delegiranje;
- postavljanje ciljeva i artikulacija vizije;
- samosvest, poznavanje sebe;
- izgradnja tima;
- upravljanje konfliktima.

Savremeni trendovi iz okruženja afirmisali su značaj i interesovanje za organizacionu kulturu, kao svojevrsnom fenomenu poslovnog uspeha organizacije. Budući da organizaciona kultura može biti izvor snage, ali i slabosti preduzeća, neophodno je istaći ulogu i značaj lidera u procesu stvaranja i promene organizacione kulture. Šejn definiše četiri liderske uloge⁵⁵:

1. Lider kao animator je stvaralac organizacije. Ova uloga lidera dolazi do izražaja u fazi osnivanja, kada je preduzeće mlado i kada se suočava sa krizom liderstva. U ovoj fazi lider daje početne impulse za rast i razvoj. Zaposlene treba motivisati, uliti im poverenje i prihvatanje rizika.
2. Lider kao kreator kulture je stvaralac organizacione kulture preduzeća. U ovoj fazi razvoja, lider treba da prenese na zaposlene osnovne pretpostavke, verovanja i vrednosti, tako da ih oni prihvate i usvoje određeni model ponašanja.
3. Lider kao čuvar kulture održava prihvaćeni model organizacione kulture. Ova uloga lidera dolazi do izražaja u fazi „institucionalizacije“ organizacije. U ovoj fazi organizacionog razvoja uloga lidera je da stabilizuje i očuva uspostavljenu organizacionu kulturu i da prati razvoj organizacije.
4. Lider kao agent promena menja kulturu organizacije. Sem uloge stvaranja organizacije, kreiranja i očuvanja organizacione kulture, bitna je i uloga promene organizacione kulture. Uloga agenta promena zahteva liderske sposobnosti permanentnog usklađivanja promena u organizaciji sa postojećom kulturom. Da ne bi postala smetnja daljem razvoju, organizaciona kultura treba da se menja u skladu sa promenama u okruženju. Promovisanjem novih elemenata kulture, lider stvara osnovu za nove modele ponašanja.

Uloga lidera u izgradnji organizacije koja uči

Uspešni lideri podstiču učenje i usmeravaju napore članova organizacije da uče, ugrađuju kulturne vrednosti učenja i razvoja u svest zaposlenih, grade klimu dobrih međuljudskih odnosa, poverenja i tolerancije na greške, motivišu zaposlene pravednim sistemom nagrađivanja. Lider je osoba koja može i treba da utiče na stavove, mišljenja, odluke i akcije drugih. Lider mobiliše i inspiriše druge da ga dobrovoljno slede. Lider

⁵⁴ Janićijević, N., Organizaciono ponašanje, Data Status, Beograd, 2008, str. 183..

⁵⁵ Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja, Beograd, 1999, str. 101

treba da svojim ponašanjem daje primer zaposlenima, da podržava i podstiče učenje i da iskaže svoju posvećenost učenju.

Senge ističe da „kako svet postaje sve više međusobno povezan a poslovanje sve složenije i dinamičnije, rad mora postati učeniji“. Nije više dovoljno da jedna osoba uči za celu organizaciju. Jednostavno više nije moguće da se „promisli“ sa vrha i da svi ostali slede naloge „velikog stratega“. „Organizacije koje će zaista napredovati u budućnosti biće one koje otkriju kako da podstaknu ljudsku predanost i sposobnost da uče na svim nivoima u jednoj organizaciji“⁵⁶.

U fokusu tradicionalnog shvatanja vođstva je harizmatični vođa koji donosi sam ključne odluke, poseduje viziju, energiju da mobiliše i inspiriše svoje saradnike. Ovakvo shvatanje vođstva bazira na individualističkom i nesistemskom gledanju na svet. Za razliku od tradicionalnog, savremeno shvatanje vođstva težište pomera sa individualističkog i nesistemskog pogleda na svet na sistemske snage i kolektivno učenje. U organizaciji koja uči vođe su „odgovorni za izgradnju organizacija u kojima ljudi neprestano proširuju svoje sposobnosti u cilju razumevanja složenosti, pojašnjavanja vizije i poboljšanja zajedničkih mentalnih modela, tj. odgovorni su za učenje. U organizaciji koja uči vođe su kreatori, nadzornici i učitelji“⁵⁷.

Vođa kao konstruktor - uloga vođe kao konstruktora organizacije manifestuje se u kreiranju politike, strategije i sistema organizacije. Suština konstruisanja jeste u povezivanju delova u celinu. Stoga, uloga vođe u kreiranju organizacije koja uči jeste integracija svih delova u organizaciju kao celinu, kao i integracija organizacije sa okruženjem u kome ona posluje. Senge smatra da je suština posla vođa integracija vizije, vrednosti i svrhe, sistemskog razmišljanja i mentalnih modela, ili još šire, integracija svih disciplina učenja.

Vođa kao upravljač - u organizaciji koja uči, vođa ne samo da poseduje svoju viziju, već i uočava i uvažava vizije drugih. Vizija u ovim organizacijama nije imovina samo vođe, već postaje poziv zaposlenima. To ne umanjuje vođin osećaj odgovornosti prema viziji, već ga produbljuje. Na taj način, vođin odnos prema sopstvenoj viziji je promenjen time što on postaje upravljač vizijom.

Vođa kao učitelj - vođa mora da bude učitelj, što ne podrazumeva podučavanje ljudi kako da ostvare svoju viziju, već podrazumeva podsticanje učenja kod drugih. Vođa kao učitelj pomaže ljudima u celoj organizaciji da razviju sistemsko razumevanje. Vođe u organizacijama koje uče imaju sposobnost da konceptualizuju svoje strateške spoznaje tako da one postanu poznate svima i budu otvorene za preispitivanje i dalje poboljšanje.

U izgradnji organizacije koja uči vođa ima sledeće uloge⁵⁸:

Model - U organizaciji koja uči vođa treba da poseduje sledeće osobine: konstantnost, konzistentnost, pouzdanost i integritet. Svojim ponašanjem vođa mora biti primer od koga će ostali učiti. On treba prvi da nauči nešto novo, prvi da prizna grešku, prvi da deli informacije sa ostalima, i da preispituje osnovne pretpostavke na kojima zasniva poslovanje organizacije.

⁵⁶ Sengi, P., navedeno delo, str. 8.

⁵⁷ Sengi, P., navedeno delo, str. 338-354

⁵⁸ Janićijević, N., navedeno delo, str. 391.

Mentor - Vođa treba da bude mentor ostalima, da ih usmerava da svoje ponašanje usklađuju sa zahtevima procesa učenja. Zadatak vođe je da stvara organizacioni ambijent koji pogoduje učenju, da pruža podršku onima koji uče i razvijaju se, da organizuje učenje.

Menadžer - Uloga vođe kao menadžera manifestuje se u njegovom dizajniranju organizacione strukture koja podržava organizaciono učenje, u alokaciji poslova i zadataka, nagrađivanju i kažnjavanju, primeni strategije rotacije i proširivanja poslova, obezbeđenju finansijskih sredstava i dr.

Monitor - Vođa treba da kontroliše proces učenja u cilju preduzimanja eventualnih korektivnih akcija.

2 Konkurentska sposobnost i konkurentna prednost hotelskih preduzeća

Današnji uslovi na turističkom tržištu primoravaju sve kompanije, koje žele da iza sebe ostave vidljiv trag, da budu konkurentne. Ukoliko hotelsko preduzeće poseduje ili uspe da izgradi i održi konkurentne prednosti koje kupci traže i prihvataju, a koje će ga učiniti drugačijim od konkurenata, onda može reći da poseduje konkurentsku prednost.

Konkurentske prednosti možemo odrediti samo na tržištu. Određivanje konkurentske prednosti samo po sebi nije moguće.

Konkurentska prednost postoji ako su ispunjena tri uslova:

1. Kupci postaju svesni razlike u nekim bitnim karakteristikama između naših proizvoda i proizvoda naših konkurenata.
2. Ova razlika mora biti direktna posledica razlike u sposobnosti između posmatranog preduzeća i njegovih konkurenata.
3. Ove razlike se mogu očekivati i u budućnosti.⁵

Cilj svakog preduzeća koje želi da opstane na tržištu je da kupcima ponudi što veću vrednost kroz svoje proizvode i usluge. Oni koji budu bolji u tome, tj., čija vrednost bude veća imaju konkurentsku prednost.

Svako preduzeće koje želi da bude bolje, konkurentnije od drugih mora se po nečemu i razlikovati od njih. Ta razlika se iskazuje kroz jednu od dve konkurentske prednosti:

- niski troškovi
- diferencijacija ponude u odnosu na konkurenta.

Ove razlike nije dovoljno samo formirati, nego je potrebno uložiti i maksimum napora kako bi se one održale u što dužem vremenskom periodu.

⁵ Konkurentska sposobnost preduzeća, Darko Tipurić, Zagreb, 1999., str.

Ukoliko je preduzeće orijentisano na veću vrednost, može postaviti više prosečne cene (premijske cene), a orijentacija na niže prosečne troškove vodi ka većoj efikasnosti poslovanja. Najbolje za preduzeće je izbor između niskih troškova ili diferencijacije ponude.

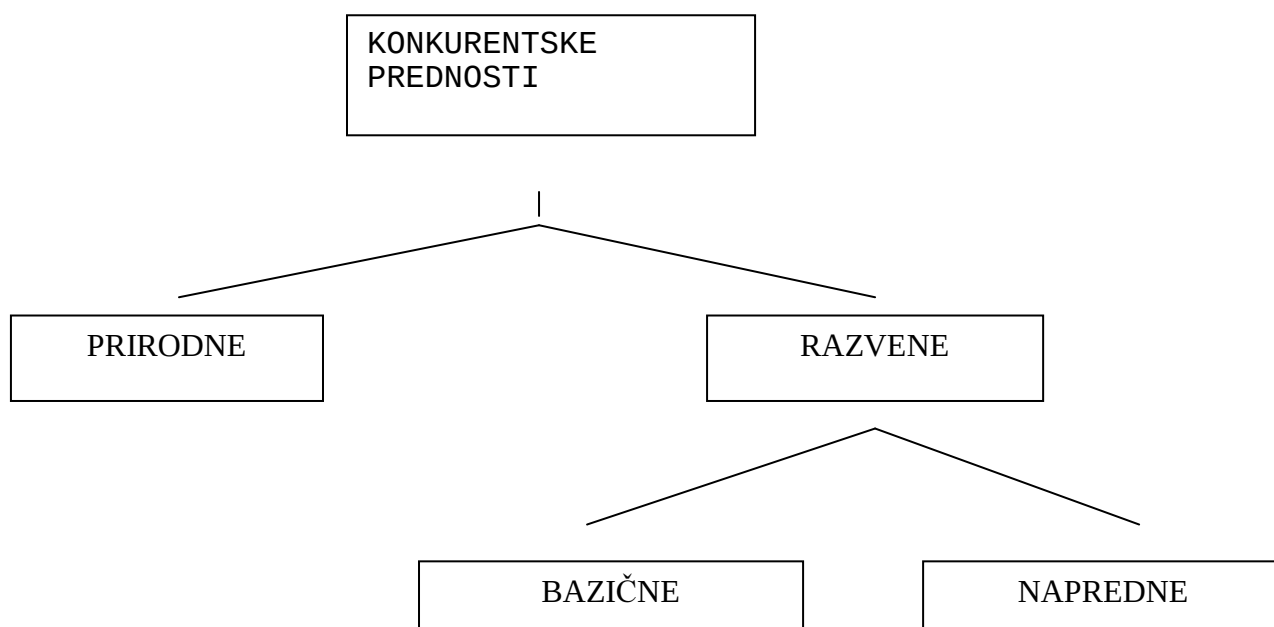
Svako preduzeće koje želi da bude uspešno mora i da bude sposobno da brzo strateški reaguje, stalno inovira i bude adaptibilno i fleksibilno na promene iz okruženja. Treba da bude sposobno da stalno iznova izgrađuje svoje konkurentske prednosti, prepoznajući i unutrašnje i spoljne prednosti, sposobnosti, mogućnosti i pretnje. Nije dovoljno samo sa postojećim resursima iskorištavati sadašnje šanse, nego je potrebno tražiti i pronalaziti načine za stvaranje novih resursa i tržišta.

Da bismo utvrdili da li je i koliko preduzeće konkurentno, treba da uporedimo njegov položaj u odnosu na položaj čitave industrije. Na bazi ovog poređenja ćemo ustanoviti da li je preduzeće iznad ili ispod prosečne profitabilnosti industrije kao celine.

Jedan od autora koji je dao značajan doprinos analizi konkurentskih prednosti preduzeća je Michael Porter.

Porter je tvrdio da imitatori i preduzeća koja svoje uspehe baziraju na jeftinoj radnoj snazi ili sirovinama, mogu imati uspeha u niskosofisticiranim industrijama i to samo do određenog stepena razvoja. Sve konkurentske prednosti Porter deli na prirodne i razvene.⁶

Slika 2: Vrste konkurentske prednosti



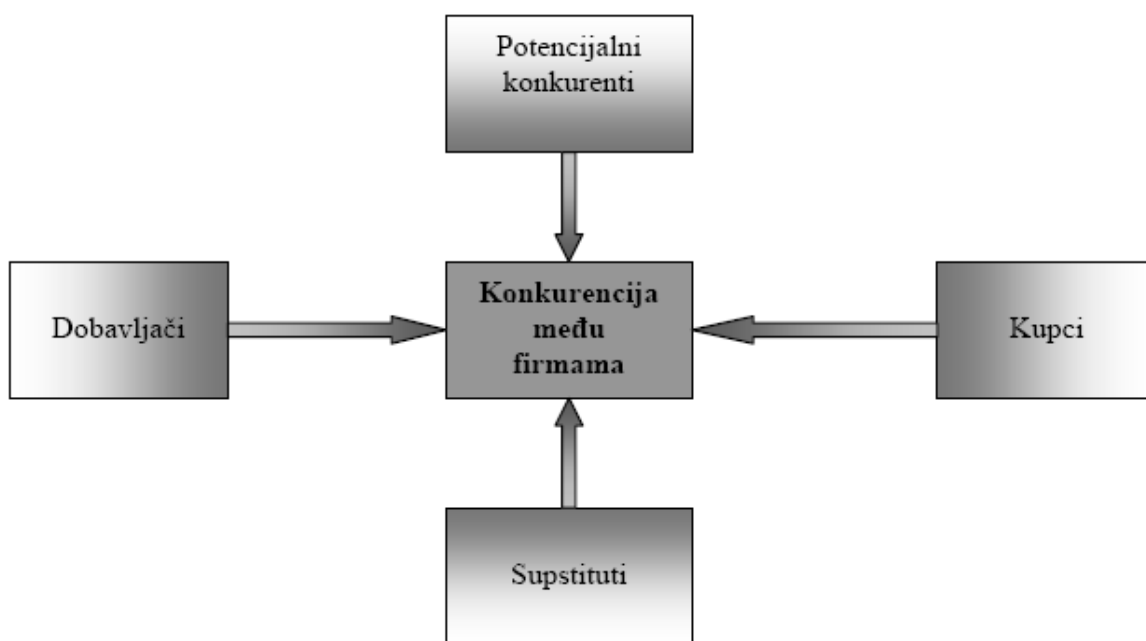
Prirodne konkurentske prednosti sadrže faktore kao što su: niski troškovi rada, razvene marketinške aktivnosti, itd. Razvene konkurentske prednosti mogu biti bazične ili uopštene i napredne ili specijalizovane. Bazične su dostupne svima koji mogu da plate

⁶ Tehnološki razvoj i okolina I , Besim Čulahović, Sarajevo, 2001.,str.293

za njih, kao što su npr., najsavremenija tehnologija, dok su napredne one koje uključuju razvoj novih materijala, kreiranje marki, itd.

Porter je razvio i model "5 konkurentskih sila" koji se zasniva na tezi da dugoročna profitabilnost industrije zavisi od uticaja 5 sila, koje možemo prikazati u sledećem obliku⁵⁹:

Slika 3: Model 5 konkurentnih sila



.

Sile koje imamo u ovom modelu su:

1. barijere ulaska-opasnost od novih ulazaka,
2. pregovaračka moć dobavljača-opasnost od dobavljača,
3. pregovaračka moć kupaca-opasnost od kupaca,
4. mogućnost supstitucije-opasnost od supstitucije,
5. konkurencija među firmama.

Prve četiri sile su sile koje "okružuju" industriju i koje direktno opredeljuju stepen industrijske atraktivnosti. Analizom ovih sila se utvrđuju dobre i loše strane industrije u smislu njene atraktivnosti za ostvarenje profitabilnog poslovanja u dugom roku.⁷ Porter

⁵⁹ Porter, ME: Hov Competitive Forces Shape Strategi?, Harvard Business Review, March April 1979.

⁷ „Top-menadžer, vizionar i strateg“, Aziz Šunje, Sarajevo, 2002., str.80

u svome modelu ističe da, što su jače sile u modelu to je više limitirana mogućnost postojećih učesnika u grani da povećavaju prodajne cene svojih proizvoda i na taj način ostvaruju veću profitabilnost.

1. Barijere ulaska-opasnost od novih konkurenata

Kod ove sile analiziraju se sve organizacije koje još uvek nisu u grani ali imaju sve mogućnosti da to učine u nekom narednom periodu. Visoke barijere ulaska odvrćaju sve zainteresovane kompanije od ulaska u određenu industrijsku granu.

Od barijera za ulazak najviše se ističu: ekonomija obima, lojalnost marki, visoka početna ulaganja, postignuta diferencijacija proizvoda od strane kupaca, otežan pristup distributivnim kanalima, postignuta kriva učenja, otežan pristup neophodnim inputima, i sl.

2. Pregovaračka moć dobavljača-opasnost od dobavljača

Dobavljači se mogu posmatrati i kao prilika i kao pretnja. Ukoliko su dobavljači u takvoj situaciji da mogu da podižu cene i smanjuju kvalitet, onda ćemo ih tretirati kao pretnju.

Opasnost od dobavljača je izražena u situacijama:

1. kada je broj potencijalnih dobavljača mali,
2. kada dobavljači prodaju jedinstvene i visoko diferencirane proizvode,
3. kada je nemoguće supstituirati proizvod dobavljača,
4. kada su dobavljači u situaciji da vrše integraciju "korak napred",
5. kada firme iz date industrije nisu posebno bitni kupci za dobavljače.

3. Pregovaračka moć kupaca-opasnost od kupaca

U onim situacijama kada su kupci u mogućnosti da utiču na tražnju na takav način koji će dovesti do pada cena, onda ih možemo posmatrati kao pretnju.

Ova pretnja je izražena u sledećim situacijama:

1. kada je broj kupaca mali,
2. kada su proizvodi koji se prodaju kupcima neizdiferencirani i standardizovani,
3. kada je participacija prodatih proizvoda u ukupnim troškovima kupca vrlo visoka,
4. kada kupci mogu da vrše "integraciju unazad",
5. kada postoje alternativni izvori nabavke.

4. Mogućnost supstitucije-opasnost od supstitucije

Supstituti su takvi proizvodi kojima se zadovoljava ista potreba krajnjeg kupca - potrošača. Kada je mogućnost supstitucije izražena onda to treba shvatiti kao pretnju. Opasnost postoji onda kada postoje proizvodi nekih drugih preduzeća koji mogu zadovoljiti potrebe iste kategorije kupaca.

Kroz prva četiri koraka organizacioni top-menadžment sagledava sve relevantne aspekte okruženja, a peti korak, tj., analiza konkurencije, nastoji da detaljnijom analizom prethodno utvrđenih aspekata, prepozna kjučne spoljne, eksterne "šanse" i "opasnosti". Cilj svakog preduzeća je da vlastitim snagama iskoristi identifikovane šanse, i na taj način pokuša da izgradi konkurentske prednosti.

3 *Hoteli sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu*

Istorija je izrodila mnoge ideje, stilove i talase. Klasicizam je nasledio modernizam. *Moderna*, kao ideja, pokret i talas, je opsednuta revolucionarnim, povikom protiv svih normi i vrednosti građanskog društva, teži originalnom, ranije nikada viđenom, avangardom. *Moderna* je zasnovana na negiranju tradicije i klasike, raskidu veza sa prošlošću, teži da stvori sve iz početka, pa je uvek u ratu sa istorijskim, i sa svim što se nalazi korak ranije. Postmoderna nije nikakva posle-moderna, već revizija moderne.

Postmodernizam je teorijski pristup koji se sve više primenjuje i na turizam. Većina teoretičara smatra da je postmodernizam dugo bio vezan i za potrošačko društvo, unutar koga je turizam postao roba koja se propagira, lansira na tržište i prodaje kao i svaka druga roba. Međutim, ono što nije naglašeno je činjenica da je turizam i sredstvo za prodaju brojnih drugih roba, odnosno da i sam šoping, čak i u visoko razvenim zemljama, postaje motiv putovanja, oblik rekreacije, a trgovački centri turističke atrakcije.

Diznilend parkovi predstavljaju odličan primer za to. Putovanje i Diznilend može biti poželjan cilj sam po sebi, posete atrakcijama, kupuje se velik broj predmeta, dragulja, suvenira, a gosti dolaze i zbog hotela koji se tu nalaze. Diznilend svojim posetiocima nudi i raznovrsne mogućnosti smeštaja u hotelima. Gostima na raspolaganju stoji šest hotela sa ukupno 5.200 soba. Svaki od šest hotela ima snažnu individualnost, posebne vizuelne karakteristike, koje ga izdvajaju od ostalih, međutim, ono što je najvažnije, ni jedan hotel nije neutralan objekat za smeštaj, već predstavlja turističku atrakciju po sebi. Svaki hotel, po svojoj arhitekturi, okružujućoj vegetaciji, kulinarskim specijalitetima i uniformama osoblja, predstavlja određenu regiju SAD-a i prenosi goste u različite istorijske epohe.

U novem periodu vrši se podela ugostiteljskih objekata prema osnovnim ugostiteljskim uslugama. Po tom kriterijumu ugostiteljstvo se deli na dve grupe i to: hotelijerstvo sa uslugama smeštaja i restoraterstvo sa uslugama ishrane, pića i razonode.

Ugostiteljske radnje u kojima se pružaju usluge smeštaja svrstavaju se u grupaciju hotelijera. Hotelijerstvo obuhvata ugostiteljske objekte sa smeštaj kao što su hoteli, moteli, pansioni, kampovi, turistička naselja i ugostiteljske radnje za smeštaj na prevoznim sredstvima.

Nastankom savremenih ugostiteljskih objekata - hotela, nastaju i različite definicije hotela što zavisi od shvatanja zakonskih propisa, statutarnih rešenja hotelskih udruženja, od velikih razlika u shvatanju i tumačenju pojma hotela što je imalo uticaj na hotelsku praksu. Hotelijeri su nastojali da preciziraju reč hotel i da otklone konfuziju u njenom shvatanju i tumačenju.

Prema nameni, hoteli se obično dele na 3 osnovne vrste:

1. Gradski hoteli koji se nalaze u gradu ili industrijsko - administrativnom centru i koji su uglavnom namenjeni poslovnom svetu i putnicima;

-
-
2. Turistički hoteli koji se nalaze u turističkim mestima i namenjeni su smeštaju turista, i
 3. Izletnički hoteli koji su namenjeni izletnicima i koji se zbog toga lociraju u izletničkim mestima ili mestima pogodnim za rekreaciju.

Druga uobičajena podela hotela zasniva se na kompletnostima ugostiteljskih usluga koje hotel vrši. U tom smislu hoteli se dele na 2 tipa:

1. potpuni hoteli koji pored usluga smeštaja vrše i druge usluge, a najmanje usluge ishrane i
2. garni hoteli, koji vrše isključivo usluge smeštaja uključujući u ovu uslugu doručak.

Hoteli su se razvrstavali po kategorijama, uzimajući u obzir kvalitet usluge i kompletnost odeljenja. Sa tog stanovišta hoteli su se razvrstavali u 5 kategorija (L, A, B, C, i D) a moteli, pansioni i kampovi u tri kategorije (I, II, III). Pomenuta kategorizacija hotela odnosila se na period 1975 - 1995.god. kada je donesen Službeni list Crne Gore, na osnovu člana 19 Zakona o načelima organizacije državne uprave, broj 56/93 u Podgorici 28.12.1995 god. Član 3. pomenutog Službenog lista označava uslove u pogledu izgradnje, uređenja i opremanja ugostiteljskih objekata (u kojima se pružaju ugostiteljske usluge). Član 4 ovog službenog lista predviđa podelu ugostiteljskih objekata prema vrsti ugostiteljskih usluga koje se pretežno pružaju u objektu, načinu njihovog pružanja i prema organizaciono - tehničkim karakteristikama ugostiteljskih objekata. Prema članu 5. ugostiteljski objekti se razvrstavaju u:

1. Ugostiteljske objekte za smeštaj i
2. Ugostiteljske objekte za pružanje usluga ishrane i pića.

Ugostiteljski objekti za smeštaj su: hoteli, moteli, turistički apartmani, turističko naselje, rezidencija, pansion, kamp, sobe odnosno kuće i stanovi za iznajmljivanje.

Prema novoj kategorizaciji definicija hotela bila bi sledeća:

Hotel je ugostiteljski objekat koji pruža usluge smeštaja, usluge ishrane i pića kao i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu.

Hotel je u smislu ovog pravilnika ugostiteljski objekat koji pruža usluge smeštaja i samo usluge doručka - garni hotel - koji ima depadanse kao odvojene građevinske celine, locirane u njegovoj neposrednoj blizini, usluge smeštaja pruža u depadansu, a usluge ishrane i druge ugostiteljske usluge, po pravilu, u osnovnom objektu hotelu.

Ugostiteljski objekti kategorišu se prema uslovima u pogledu uređenja opreme i usluga i to:

1. Uslovi koje ti objekti mogu po propisima ispunjavati (obavezni elementi);
2. Drugi uslovi koje ti objekti po propisu ne moraju ispunjavati, ali kojima raspolažu (izborni elementi).

Iz grupe izbornih elemenata ugostiteljski objekat mora ostvariti najmanji broj bodova propisanih za određenu vrstu odnosno kategoriju objekta. Ako ugostiteljski objekat niže kategorije ne ostvari propisani broj bodova po osnovu izbornih elemenata, nedostajući broj bodova može ostvariti po osnovu obaveznih elemenata propisanih za objekte niže kategorije.

Kategorizacija hotela zasniva se na jedinstvenim elementima i kriterijumima. Elementni i kriterijumi kategorizacije hotela svrstani su u 3 osnovne grupacije: "uređenje i oprema", "usluge", "položaj i izgled objekta". Prva grupa elemenata tiče se izgradnje i tehničko - tehnoloških odlika uređaja i opreme. Druga grupa se odnosi na usluge (vrste usluga, način pružanja, radno vreme, kadrovi), dok se u trećoj daje ocena lokacije i saobraćajne povezanosti, stanja fasade i uređenja prostora oko objekta. (U okviru prve dve grupacije kriterijuma pored obaveznih nalaze se i izborni, odnosno fakultativni elementi. Treća grupacija obuhvata isključivo izborne elemente).

Minimalni broj bodova koji hoteli moraju da ostvare po osnovu izbornih elemenata, da bi bili rangirani u kategoriju za koju ispunjavaju uslove po osnovu obaveznih elemenata su sledeći: hoteli sa jednom zvezdicom 20 bodova, sa dve zvezdice 30 bodova, sa tri zvezdice 50 bodova, sa četiri zvezdice 60 bodova, sa pet zvezdica 60 bodova.

Vrsta i kategorija ugostiteljskog objekta jednobrazno se označava na petougaoj podlozi s zaobljenim uglovima koja ima tanku okvirnu liniju. U gornjem delu su šestokrake zvezde čiji broj označava kategoriju objekta. U donjem delu ispisan je naziv objekta ćirilicom ili latinicom i na engleskom jeziku, odnosno ispisan naziv objekta ćirilicom ili latinicom i nacrtan grafički simbol.

Podloga je tamnoplave boje, a okvirna linija, zvezde, slova i simboli su žute boje. Oznaka kategorije za hotel je ploča širine 30 cm i visine 28 cm, koja se postavlja sa spoljne strane na glavni ulaz u objekat. Na ulazu u depadanas koji ima višu ili nižu kategoriju od kategorije hotela kome pripada, postavlja se oznaka koja u gornjem delu sadrži odgovarajući broj zvezdica.

U cenovnicima i propagandnim publikacijama uz motiv ugostiteljskog objekta mora se označiti odgovarajućim brojem zvezdica kategorija u koju je raznovrstan.

Slika 4: Izgled oznake kategorije hotela⁶⁰



Kad je reč o kapacitetu hotela, pre svega misli se na kapacitet smeštaja, a osnovna smeštajna jedinica u ugostiteljstvu je soba. Pored soba u svom sastavu može da ima

⁶⁰ http://www.slovo.co.rs/images/tabla_kategorije.png

specifične smeštajne jedinice – apartmane. Apartman u sastavu hotela je složena smeštajna jedinica koja se sastoji iz najmanje jedne spavaće sobe, kupatila i prostorije za dnevni boravak, opremljene TV premnikom i mini barom. Veličina hotela, odnosno br. smeštajnih jedinica varira od malih do tzv. “mega hotela”. Tako Davison (1992) , hotelske objekte može grupisati po veličini na sledeći način:

- Mali – kapacitet do 10 soba
- Srednji – kapacitet od 11 – 50 soba
- Veliki – kapacitet preko 50 soba

Po mišljenju Dukasa hoteli se na osnovu broja soba rangiraju u četiri kategorije:

- Malih kapaciteta do 25 soba
- Prosečnih kapaciteta između 26 - 99 soba
- Nadprosečnih kapaciteta između 100-299 soba
- Veliki kapaciteta 300 i više soba

Na osnovu preovlađujućih standarda kapaciteta u SAD, izdvajaju se takođe četiri kategorije hotela po veličini:

- Hoteli kapaciteta manjeg od 150 soba;
- Hoteli kapaciteta između 150 i 299 soba
- Hoteli kapaciteta između 300 i 600 soba;

Postoje i hoteli čiji se kapacitet izražava u hiljadama soba, takvi hotelski giganti, odnosno mega hoteli locirani su u velikim svetskim metropolama, najpoznatijim centrima za zabavu i razonodu, čuvenim svetskim letovalištima. Prema podacima s početka devedesetih godina XX veka u svetu je čak 151 hotel raspolagao kapacitetom od 1000 i više soba⁶¹.

Kratak pregled hotela visoke kategorije u svetu

Disneyland Hotel (luks, 479 soba, 21 apartman), nalazi se na samom ulazu u park. Svojom arhitekturom i atmosferom ovaj hotel teži da vaskrsne epohu monumentalnih palas hotela s početkom ovog veka, kakvi se još viđaju u evropskim i američkim letovalištima. Pored luksuzno opremljenog enterijera, hotel poseduje fitnes centar, saunu, bazen, đakuzi i salu sa video igrama.

New Port Bay club (komfor, 1083 sobe, 21 apartman). Ovaj hotel rekonstruiše epohu Nove Engleske (regija na severoistoku SAD koja grupiše šest država) s početkom 20. veka posredstvom stilizovane rekonstrukcije hotela iz Njuporta velikog turističkog centra u državi Rod Ajlend.

Hotel New Yerk (kategorija visoki standard, 539 soba, 36 apartmana). Ovaj hotel svojom arhitekturom podseća na više kvartova NY. Zimi se vodena površina ispred hotela pretvara u klizalište. U hotelu se nalazi džez klub kako bi se upotpunila atmosfera.

Sequoia Lodge (komfor, 997 soba, 14 apartmana) je izgrađen od drveta i kamena i nalazi se na obali veštačkog jezera.

⁶¹ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća

Hotel Cheyenne (kategorija turistička, 1000 soba). Ovaj hotel rekonstruiše izgled gradića Divljeg Zapada sa drvenim zgradama i živim bojama i osobljem obučanim u vestern stilu.

Hotel Santa Fe (kategorija turistička, 1000 soba). Veliki filmski ekran na otvorenom sa linkom Klinta Istvuda, označava ulaz u zgradu. Ovaj hotel teži da dočara atmosferu i ambijent Novog Meksika, sa samom klimom, pustinjским pejzažom i ugašenim vulkanom.

David Crocket Ranch- radi se o terenu za kamping karavaning koji podseća na ranč. U okviru ranča se nalaze i potpuno opremljene mobilne kućice i bungalovi kapaciteta četiri do šest soba, kao i zatvoren bazen, teniska igrališta, sportski tereni, a moguće je iznajmljivanje bicikala i konja.

Tematski hoteli u Diznilendu i Las Vegasu, imaju brojne karakteristike takozvane "Totalne institucije" po Gopmanu. Ti hoteli se savršeno uklapaju u koncept totalne institucije. Hoteli u Las Vegasu omogućavaju lak ulazak gostima, ali je već znatno teže izaći iz njih i posetiti druge hotele. Ovi hoteli- kazina su toliko veliki da nema potrebe izaći iz njih, jer su oni u stanju da zadovolje sve potrebe posetilaca. Oni su tako projektovani da navode ljude da troše novac, odnosno, još važnije, da gube novac za kockarskim stolovima ili slot mašinama. Mada su tako opremljeni da ostavljaju bez daha, počev od teme koju predstavlja svaki pojedinačno, raskošnih atrijuma, soba sa pogledom, pa do kulinarskih specijaliteta.

New York, New York- Ovo je najviši hotel u gradu sa svojih 47 spratova i 2119 soba. Otvoren 1996 god. i predstavlja repliku Njujorka. Pored hotela nalazi se tobogan visine 60m.

Tropicana- Ovaj hotel sa 1874 sobe promoviše temu Karipskih ostrva, sa tipičnim selom i vodenim parkom u kome se nalaze flamingosi, tukani, papagaji i druge egzotične ptice. Lavirintski hodnici vode, kroz cvećem ispunjen vrt, do vrata kazina. Tu su i tri bazena, gde igrači mogu da se kupaju i iz vode da se kockaju. Hotel poseduje sedam restorana, kongresne sale, kapelu za venčanje i druge pogodnosti.

MGM GRAND – Do nedavno najveći hotel na svetu, otvoren 1993 god. raspolaže sa 5005 soba i apartmanima. Ispred ulaza u hotel nalazi se 45 sita visoka bronzana statua lava (čuveni simbol MGM-a) koja predstavlja najveću statuu u SAD. Neposredno uz hotel nalazi se i MGM GRAND Adventures tematski park od 13 hektara površine. Hotel raspolaže sa 12 restorana dekorisanih filmskim posterima kompanije, u kojima se služi oko 30.000 obroka dnevno.

Luxor – Ovaj hotel eksploatiše temu Egipta, od 30 spratova i 4496 soba, izgrađen je u obliku staklene piramide. Sa vrha piramide izlazi snažan svetlosni zrak koji dostiže visinu od 16 km. Pored Kineskog zida, ovo je jedini izgrađen objekt koji se može videti iz kosmosa.

Mirage Hotel belo-zlatnih tonova sa 3.049 soba, izgrađen je 1989 god. u polinezijskom stilu. Glavna atrakcija koju hotel nudi posetiocima je predstava dresera Ligfrida i Roja sa belim tigrovima i lavovima uz pomoć stotinu pratećih izvođača. U staklenom akvarijumu iznad šoping centra se nalaze delfini koji imaju svoju predstavu, a iza pulta

recepције je postavljen akvarijum od 20.000 m³ u kome plivaju ajkule. Naizad, tu je veštački vulkan visine 13m čije erupcije se događaju svakih 15 minuta. Uz hotel se nalazi i golf igralište okruženo sa dvadesetak hiljada stabala donetih iz Kalifornije i Arizone.

Bellagio Ovaj hotel je dobio naziv po istoimenom selu na obali jezera Komo. Ima 3000 soba, otvoren je 1999 godine. On predstavlja pomešane tradicije različitih delova Italije, a sve prevučeno blagim slojem kiča. Filozofija vlasnika i idejnog tvorca je da sve bude "pravo". Prava su ne samo umetnička dela, već i mermer, mozaici, kamenje, biljke. Cveće iz čuvenog centralnog lusteru u hotelu Komo čini dve hiljade staklenih latica bojenih rukom, a površine 200 kvadratnih metara. To je najveća staklena skulptura ikada napravljena. Tu je i stakleni konzervatorijum, kulinarski restorani, šoping centar sa poznatim robnim markama. Sama zgrada se nalazi u vrtu na obali jezera Komo (dimenzija 300 sa 200 m) gde je pored kapija zgrada, veštačkih i pravih stena, instalirana i fontana sa kompijuterizovanom koreografijom stotina igrajućih mlazeva koji dostižu visinu i do 80 m, a koje noću osvetljava više od četiri hiljade sijalica.

The Venetian Hotel je otvoren 1999 godine, raspolaže sa 6.000 soba. Uz hotel je izgrađena verna replica Venecije usred pustinje Nevade. Prostorni apartmani su opremljeni mermernim kadama. Kako bi konkurisao hotelu Bellagio i originalnim delima visoke umetnosti, ovaj hotel je preduzeo radikalan potez u pravcu povratka autentičnosti. Pored navedenih, postoji još hotela kao atrakcija Las Vegasa sa autentičnim idejama, snažnom individualnošću i posebnih karakteristika koje ih izdvajaju od drugih⁶².

Kratak pregled hotela visoke kategorije u Beogradu

HOTEL SLAVIJA LUX

4 zvezdice - Lociran je u širem centru Beograda. Od aerodroma je udaljen 21 km. Osmišljen je tako da odgovara potrebama poslovnog čoveka. U hotelskom lobiju smešteni su: recepcija, kafe bar, piano bar i garderoba. Gosti u ovom ambijentu mogu uživati u klasičnoj muzici. Smeštajni kapacitet je: 12 apartmana, 96 dvokrevetnih i 12 jednokrevetnih soba. Ispod recepcije nalazi se rekreacioni centar sa saunom, solarijumom i gimnastičkom dvoranom. Svakih deset minuta ispred hotela polazi JAT-ov autobus koji vozi do aerodroma.

HOTEL MOSKVA

4 zvezdice - Hotel Moskva je izgrađen 1906. godine i nalazi se u centru Beograda. Potpuno je rekonstruisan 1973. godine. U neposrednoj blizini je Knez Mihailova ulica sa brojnim buticima, umetničkim galerijama, tržnim centrom i uličnim sviračima. Na kraju ove ulice nalazi se i park Kalemegdan, koji datira čak iz doba Rimljana. Takođe, u blizini su i: Narodno pozorište, SANU i Trg Republike. Ispred samog hotela nalazi se Terazajska česma.

⁶² Izabrala sam najinteresantnije po mom mišljenju, hotele sa izuzetnom tematikom – autor rada

Hotel raspolaže sa: 6 app, 41 dvokrevetnom i 42 jednokrevetne sobe, aperitiv barovima, salonom za doručak, restoranom, salonom za bankete, poslovnim salonom, kafanom sa terasom, kafe poslastičarnicom, snek barom i letnjom baštom.

HOTEL PRESIDENT

4 zvezdice - Hotel President, prijatno zdanje u okviru BG Sportskog centra Kovilovo, nalazi se na levoj obali Dunava, na 12 km udaljenosti od centra Beograda.

Hotel raspolaže sa 17 soba i 10 apartmana, restoranom sa letnjom terasom, aperitiv barom, sportskom halom sa četiri terena za male sportove, fitness centrom, saunom i pratećim sadržajima, otvorenim sportskim terenima, strelištem za leteće mete, otvorenim bazenom sa snek barom i atraktivno uređenim prostorom za piknik. U pripremi je i kvalitetan fudbalski teren. U završnoj fazi je gradnja i opremanje multifunkcionalnih sala za konferencije, seminare i preme, koje će moći da prime i do 750 gostiju u isto vreme.

HOTEL BALKAN

4 zvezdice - Lociran je u poslovnom i trgovačkom centru Beograda, u blizini ulice Kneza Mihaila, poznatog šetališta sa dosta prodavnica, umetničkih galerija i čitališta. U blizini se nalazi i Trg Republike na kome se nalaze: Narodni muzej, Narodno pozorište i KCB. Od aerodroma je udaljen 21 km.

Hotel raspolaže sa: 5 apartmana, 5 polu-apartmana, 43 dvokrevetne sobe i 22 jednokrevetne sobe, restoranom, letnjom baštom, bilijar salom i aperitiv barom, kao i salom za seminare i prezentacije, menjačnicom i bankomatom Raiffeisen banke. Sve sobe poseduju TV, DVD player, mini bar, kafe aparat, telefon, brza internet konekcije u svim sobama.

BEST WESTERN HOTEL M

4 zvezdice - Lociran je u mirnom delu Beograda, nedaleko od trgovačkog i poslovnog centra Beograda. Okružen je zelenilom tako da odaje utisak veoma mirnog i udaljenog mesta od "brzog života" prestonice. Nalazi se na 7,5 km udaljenosti od centra Beograda i 24 km od aerodroma. U neposrednoj blizini hotela nalazi se Sportski centar Banjica.

Hotel raspolaže sa: 180 soba, 2 restorana, letnjom baštom, konferencijskom salom, diskotekom, turističkom agencijom, galerijom, butikom, mini marketom, prodavnicom suvenira i časopisa, parkingom, sefom, menjačnicom i perionicom. Biznis centar, u sklopu hotela je potpuno tehnički opremljen i sadrži: biznis klub, konferencijsku salu i aperitiv bar.

BEST WESTERN HOTEL ŠUMADIJA

4 zvezdice - Lociran je u modernom poslovnom delu Beograda, na Banovom brdu. U blizini se nalaze: Šumarski fakultet, Fakultet za fizičku kulturu i park Košutnjak. Od centra Beograda je udaljen 7,5 km, a od aerodroma 22 km. Hotel je renoviran 2005. godine i ušao je u lanac hotela Best Western.

Hotel Sumadija raspolaže sa: 70 soba sa francuskim ležajem, 1 jednokrevetnom i 27 dvokrevetnih soba, 6 apartmana, restoranom, restoran-bastom, kafe barom, biznis centrom i 3 konferencijske sale.

HOTEL MAJESTIC

4 zvezdice - Nalazi se u poslovnom i trgovačkom centru Beograda, okružen značajnim istorijskim i kulturnim spomenicima, muzejima i umetničkim galerijama. Od aerodroma je udaljen 19 km.

Hotel je izgrađen 1936 godine, a u njegovom sklopu nalaze se: 6 apartmana, 26 dvokrevetnih i 46 jednokrevetnih soba, kafe sa diskretnom piano muzikom, restoran sa nacionalnom i internacionalnom kuhinjom, aperitiv bar, poslastičarnica, bašta, konferencijska sala, frizerski salon i dovoljan broj parking mesta.

HOTEL PALACE

4 zvezdice - Nalazi se u poslovnom i trgovačkom centru Beograda, okružen značajnim istorijskim i kulturnim spomenicima, muzejima i umetničkim galerijama. U neposrednoj blizini nalazi se glavna trgovačka ulica - Kneza Mihaila. Od aerodroma je udaljen 20 km.

Hotel raspolaže sa 15 apartmana, 30 dvokrevetnih i 41 jednokrevetnom sobom, dva restorana u kojima se nudi bogat izbor nacionalne i svih poznatih svetskih kuhinja, aperitiv barom, salom za bankete, televizijskim, internet i frizerskim salonom, menjačnicom, kockarnicom i prodavnicom suvenira.

IN HOTEL

4 zvezdice - Smešten u samom srcu poslovnog centra Novog Beograda, savršeno pozicioniran za lak pristup značajnim lokacijama i atrakcijama grada, IN Hotel predstavlja idealno mesto za smeštaj kako poslovnih gostiju tako i gostiju koji u Beograd dolaze iz turističkih razloga. Od međunarodnog aerodroma Nikola Tesla hotel je udaljen 9km, na 5 minuta hoda nalazi se Beogradska Arena, a na 10 minuta hoda od hotela nalazi se najveći kongresni centar u Srbiji, Sava centar. Na udaljenosti od 3 do 4 kilometra od hotela nalaze se Beogradski sajam kao i brojne kulturne i istorijske znamenitosti grada.

3.1 Stanje u hotelskoj industriji Srbije i Beograda

Intenzivni razvoj hotelske industrije u Srbiji prethodnih godina, kao i najavljene značajne investicije u ovoj oblasti, zahtevaju bližu saradnju svih subjekata u sektoru hotelijerstva i gastronomije, uz koordinaciju sa celokupnom pratećom industrijom, koja omogućava kvalitetno funkcionisanje hotela i restorana. Iz potrebe da se trenutni kapaciteti, kao i budući objekti prilagode savremenim hotelijerskim standardima i da se uz to na jednom mestu okupe svi subjekti zainteresovani za razvoj ugostiteljstva u Srbiji, u Beogradu je osnovana Organizacija za unapređenje hotelijerstva i gastronomije Srbije (HGS).

Udruženje HGS imala je prvi javni nastup na Sajmu hotelijera i ugostitelja HORECA, 25. do 27. septembra 2008. godine u EXPO centru na Novom Beogradu.

Upravni odbor HGS, od 10 članova, čine poznati ljudi „brendovi“ iz hotelijerstva Srbije, kao i predstavnici univerziteta i medija – Prof.dr Ognjen Bakić, (rektor Univerziteta Educons, Sremska Kamenica), gđa Ružica Dedijer (gen.direktor Hotela In), gđa Ljiljana Milutinović (gen.direktor Best Western Šumadija), g.Dušan Ninić (savetnik rektora Univerziteta Megatrend), g.Radiša Petrović (izvršni tehnički direktor,RTS), g.Slobodan Petrović (direktor Belexpocentar d.o.o), gđa Kristina Dragojlović (direktor Bel Clean d.o.o), gđa Aleksandra Pavićević (direktor Icofin d.o.o), g.Predrag Dragojlović (direktor Bogsim d.o.o). Prema rečima g.Thomasa Pavlovića, predsednika HGS, a generalnog direktora hotela Holiday Inn na Novom Beogradu, inicijativa za uspostavljanje ovakve organizacije hotelijera i gastronomu u Srbiji leži u činjenici da u zemlji ne postoji adekvatno poslovno udruženje koje će obuhvatiti sve potrebe hotelijerske industrije.

Udruženje HGS već je dogovorilo saradnju sa najvećim svetskim institutom za obrazovanje hotelskog stručnog kadra i obuku u drugim sektorima uslužnih delatnosti IFH iz Frankfurta, koji otvara regionalno predstavništvo u Beogradu.

Materijalna baza turizma Beograda je veoma raznolika. Karakterišu je objekti različitog tipa, namene i kategorije.

U Beogradu, na području grada postoje postoje četrdeset i četiri hotela različitih po veličini, izgledu, stepenu ili kategoriji konfornosti i naročito lociranih od centra prema periferiji. U poslednjih nekoliko godina, hoteli se razlikuju i po vlasničkoj pripadnosti: međunarodni hotelski lanci, akcionarski i privatni. Po konfornosti i reprezentativnosti izdvajaju se od nekategorisanih do onih sa maksimalnih pet zvezdica kao što je pomenuti Hyatt ili nekoliko manjih kao što su Hotel „Alexandar palas“, Hotel „Zlatnik“ i dr., a tu su i hoteli sa većim kapacitetima ali sa nižim stepenom konfornosti (na primer Hotel „Jugoslavija“ i Hotel „Srbija“).

Najveća koncentracija hotela je u centralnom delu grada, od Kalemegdana do Trga Slavija i od železničke stanice do Terazija, ili žargonski rečeno u „krugu dvojke“ (hoteli „Moskva“, „Mažestik“, „Kasina“, „Balkan“, „Palas“, „Park“, „Prag“ i dr.). Postoje i manji hoteli i moteli u Obrenovcu i Mladenovcu, na Smederevskom putu ili na Avali i putu prema Avali, kao i na Ibarskoj magistrali. Npravo, u prednosti su hoteli u centralnoj gradskoj zoni u kojoj su smeštena i državna nadležstva ali i banke, muzeji, pozorišta, fakulteti i druge javne i važne ili gradski ambijenti kao što su Skadarlija, Knez Mihajlova ulica, Terazije, Slavija, Svetosavski plato, gradski parkovi i td. Neki hoteli su stari i po sto godina, kao na primer Hotel „Moskva“, grade se novi veći i manji hoteli, stari i oronuli čekaju renoviranje, a isto tako velika je dilema još uvek kakvi hoteli su potrebni Beogradu.

Beograd je ekonomski najrazvijeniji deo Srbije. Više od 30% bruto društvenog proizvoda u Srbiji dolazi iz glavnog grada, koji daje više od 30% radne snage u zemlji. Tokom devedesetih godina 20. veka Beograd je bio pod sankcijama Ujedinjenih nacija ali se od 2000. godine, ekonomija polako ali sigurno oporavlja. Sedište Narodne banke se nalazi Srbije se nalazi u Beogradu kao i glavne kompanije kao što su JAT Ervejs, Telekom Srbija, Telenor Srbija, Delta Holding, kao i mnoge druge. Septembra 2006. godine

prosečan dohodak u Beogradu iznosio je 40.891 dinar, što je najviši prosečni dohodak u Srbiji. Prosečna neto plata iznosila je 27.998 dinara.

Od 2000. godine, a uporedo sa obnavljanjem diplomatskih odnosa Srbije sa Zapadnom Evropom i Amerikom, u Beogradu se primećuje povratak stranih turista odsutnih još od ratova iz devedesetih godina. Naime, podaci za poslednje četiri godine ukazuju na to da se broj turista znatno uvećao.

Prema podacima Gradskog zavoda za statistiku i informatiku, Beograd je tokom 2005. godine posetilo 475.000, koji su ostvarili 1,16 miliona noćenja. Najviše dolazaka zabeleženo je iz Slovenije, Nemačke, Italije, Grčke, Ujedinjenog kraljevstva, Sedinjenih Smeričkih Država i Austrije. Ukupni smeštajni kapaciteti grada bili su popunjeni sa 38% ili jedan procenat manje nego 2004., što znači da su turisti u Beogradu boravili 2,45 dana, koliko su se zadržavali i tokom posete gradu 2004. godine. Takođe deo turističkog prometa činili su i turisti koji ne koriste usluge hotelskog smeštaja jer su kroz Beograd prolazili krstareći Dunavom a to su uglavnom bili posetioci iz Nemačke i SAD-a (čiji se broj procenjuje na oko 46.000).

Što se tiče domaćih turista u 2006. godini, njihov broj je opao, što pokazuje i podatak da ih je u prva dva meseca te godine bilo za oko 15% manje u odnosu na prethodnu godinu, dok je broj stranih turista povećan za 1% tj. nešto manje od 500 hiljada.

Godina 2007. je predstavljala pravo iznenađenje, jer je zabeležen porast broja hotelskih gostiju u prva četiri meseca za 21% i porast broja noćenja za 22% u odnosu na isti period 2006. godine, naročito jer se smatra da su upravo u ovom periodu turistička kretanja mirnija. Prema rezultatima Zavoda za statistiku i informatiku, 2007. godina je godina sa rekordnom posetom inostranih turista (789.000 ili 27% više nego u 2006. godini), što daje mogućnost Beogradu da postane lider i jedna od najznačajnijih destinacija jugoistočne Evrope. Broj domaćih turista i njihovih noćenja se takođe povećao i to za čak 17%, dok je broj turističkih plovila u beogradskom pristaništu iznosio 383 sa ukupno 45.000 turista.

Noćni život grada je pružio priliku da se u poslednje vreme veoma poveća i broj mladih posetioca i to uglavnom onih iz Hrvatske, Slovenije i Bosne i Hercegovine.

Beograd predstavlja glavnu turističku atrakciju u Srbiji o čemu govori i stalni porast turističkog prometa i zato je potrebno nastaviti sa unapređivanjem turističke ponude grada. Finansiranjem programa u oblasti turizma podstiču se različiti vidovi turizma i manifestacija, a s obzirom na to da je Beograd proglašen za „Grad budućnosti Južne Evrope“ ne treba sumnjati da će ta ponuda biti sve raznovrsnija i kreativnija. Podatak govori da je finansijskim planom Sekretarijata za privredu za 2007. godinu izdvojeno oko sedam miliona dinara kao sredstva za finansiranje programa u oblasti turizma, trgovine i preduzetništva.

Zbog velikih međunarodnih skupova i manifestacija koji će se održati u Beogradu narednih godina, ali i radi što bolje promocije i razvoja turizma grada, Sekretarijat za privredu je sačinio i novi informator o kategorizaciji i radu objekata privatnog smeštaja za izdavanje turistima na teritoriji Beograda. Na ovaj način, zainteresovani građani koji ispunjavaju potrebne uslove mogu legalno da rade i ostvaruju prihode, a opštine pokrenu lokalni ekonomski razvoj u ovoj oblasti.

Kroz istoriju grad Beograd je primio razne domaće i međunarodne ordene i priznanja, uključujući Medalju časti, Ratni krst, Karađorđevu zvezdu sa mačevima kao i Orden narodnog heroja Jugoslave. Dana 13. marta 2006. godine časopis „Fajnenšel tajms“ iz Londona nagradio je Beograd titulom „Grad budućnosti Južne Evrope“ što govori da je gradu pružena mogućnost boljeg i bržeg razvoja u svim sektorima privrede a najviše u turizmu.

3.2 Veza između poslovnog uspeha i osoblja

Formiranje optimalnog sastava radnog kolektiva je osnova pripremanja i održavanja uslužnog programa nekog hotelskog i restoranskog preduzeća. To nije jednokratani posao, već kontinuelan proces, pa stoga izbor zaposlenih ne treba vezivati samo za nove objekte, nego i za postojeće, u kojima se uz odgovarajuće izmene personala stalnoteži iznalaženju tog optimuma.

Česte fluktuacije zaposlenih u hotelijerstvu i restoraterstvu, izazvane delovanjem brojnih faktora kao što su uslovi rada, nagrađivanje, psihofizičke predispozicije pojedinca da obavlja izrazito interpersonalne radne operacije i drugi, takođe čine izbor zaposlenih trajnim i izuzetno značajnim područjem poslovnih aktivnosti i odlučivanja u preduzeću.

U određivanju obima i strukture zaposlenih, preduzeće je često liminirano i raznim propisima iz oblasti radnog zakonodavstva, sindikalnim sporazumima i dogovorima, i drugim. Sve to potencira značaj iznalaženja optimalnog odnosa između obima i strukture zaposlenih, sa jedne, i raspoloživih kapaciteta odgovarajućih kategorija i postojeće tržišne razvenosti i razvojnih namera preduzeća, sa druge strane. Osnovni cilj je da preduzeće svojim potrošačima obezbedi potreban kvalitet uslužnog programa, a kroz to i podlogu sopstvene ekonomije poslovanja.

Najvažnije grupe faktora koje hotelsko ili restoransko preduzeće mora da uzima u obzir u stalnom procesu optimizacije svog kolektiva su:

- tehnološko – tehnički faktori i
- tržišni i organizacioni faktori.

U tehnološko – tehničke faktore spadaju:

- raznorodna (heterogena) zanimanja,
- kvalifikaciona struktura zaposlenih,
- vrste poslova- rukovodeće, uslužno (repcioneri, konobari, sobarice), proizvodno (kuvari, barmeni, i ostali radnici u pripremi i proizvodnji hrane i pića), tehničko (održavanje i snabdevanje objekta) i administrativno osoblje,
- kapacitet, vrsta i kategorija objekta,
- nivo tehničko-tehnološke opremljenosti i tehnološke forme usluživanja,
- timski rad
- struktura zaposlenih prema polu,
- uslovi rada.

U tržišne i organizacione faktore spadaju:

1. poslovno ponašanje hotelskog ili restoranskog preduzeća (organizaciona struktura),
2. tržišni rast i razvoj preduzeća,
3. sezona i njeni uticaji,
4. namena objekta,
5. odnos prema potrošačima (gostima),

Motivacije zaposlenih nije tema ovog rada, ali je sasvim jasna veza između lidera, pokretača, motivatora aktivnosti i uspeha u poslovanju.

Globalizacija tržišta i konkurencije, brze tehnološke promene, promene u demografskoj strukturi i poslovna praksa uspešnih preduzeća inicirali su pitanje izvora trajne konkurentske prednosti preduzeća. Od klasičnih resursa (sirovine, mašine, kapital, ljudi), danas ljudski potencijal dobija na značaju. Da bi odgovorile izazovima opstanka, savremene organizacije konkurentsku prednost stvaraju pomoću kvalifikovane, talentovane, kreativne radne snage, a ne na osnovu jeftine radne snage, kapitala, tehnologije ili pristupa sirovinama. Ljudski potencijal postaje kamen temeljac dužnog uspeha i trajni izvor konkurentske prednosti. Otuda se danas sve veći značaj pridaje izučavanju karakteristika, prirode i ponašanja ljudi, odnosno ljudskom faktoru.

Novi trendovi iz okruženja pomerili su fokus istraživanja sa kontrole troškova rada na davanje strateškog značaja i uloge ljudskog resursa u organizaciji. Međutim, istraživanje pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: planiranje, regrutovanje, selekcija, nagrađivanje i dr. , od vitalnog su značaja za poslovni uspeh organizacije. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su osnovne alatke u rukama menadžera kojima on može uticati na poslovni uspeh organizacije i postizanje konkurentske prednosti. Efikasan menadžment ljudskih resursa koji teži optimalnoj proceni potrebnog ljudskog potencijala, obuci koja omogućava sticanje novih veština i znanja, permanentnom praćenju učinka izborom najefikasnijeg kriterijuma njegove ocene, postavljanju vrednosnog sistema koji zadržava radnike u firmu, motiviše zaposlene i jača međuljudske odnose, vodi ka ostvarivanju ciljeva organizacije i unapređenju performansi.

U ovom poglavlju rada prikazaćemo osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kako bi ukazali na značaj kvalitetnih odnosa među zaposlenima za unapređenje performansi organizacije. Najpre ćemo ukazati na ljudske resurse kao ključne potencijalne činioce konkurentske prednosti. Zatim ćemo ukratko izložiti osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

U procesu savremenog upravljanja organizacijom, upravljanje ljudskim resursima dobija sve više na aktuelnosti i značaju. Aktuelnost ove problematike su inicirali trendovi iz okruženja u kojem organizacije danas posluju. Značaj ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da ljudski faktor predstavlja vredan i specifičan resurs moderne organizacije, kao i ključni izvor njene konkurentske prednosti.

Ljudi sa svojim znanjem, stručnim iskustvom, veštinama i entuzijazmom predstavljaju značajan resurs svake organizacije. Ljudi kao potencijal organizacije predstavljaju njenu pokretačku i stvaralačku snagu. Oni imaju presudnu ulogu i značaj u procesu proizvodnje, nosioci su uvođenja promena, stvaranja dodatne vrednosti, povećanja

efikasnosti poslovanja, te time i pokretači budućih performansi organizacije. Od stepena osposobljenosti za rad, razvenosti radnih navika, kreativnosti i motivisanosti zaposlenih zavisi, u krajnjoj liniji, realizacija postavljenih ciljeva i misije organizacije.

Za uspešno i efikasno obavljanje poslovne aktivnosti, neophodno je da postoji optimalna kadrovska i odgovarajuća menadžerska struktura. Uspostavljanje i održavanje optimalne kadrovske strukture pretpostavlja kontinuelnu ravnotežu između broja i strukture poslovanja, stalnim i brzim promenama, i to kako unutar kolektiva tako i u okruženju, uspostavljanje i održanje takve ravnoteže je znatno otežano. Optimalna kadrovska struktura podrazumeva alokaciju ljudi prema kvalifikacijama i sposobnostima, u pravo vreme i na pravo mesto. Krucijalni zadatak menadžmenta je da, uz jasnu viziju i integraciju svih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, usmerava zaposlene ka uspehu organizacije. Pribavljanje i izbor kadrova, razvoj i obrazovanje, podsticaj ka svakodnevnoj kreativnosti su važne aktivnosti menadžmenta od kojih zavisi ostvarivanje ciljeva organizacije i unapređenje performansi.

Svrha upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Poboljšanje efikasnosti zaposlenih vodi poboljšanju ukupne efikasnosti organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Da bi odgovorili izazovu opstanka, savremeni menadžeri vrše harmonizaciju interesa i ciljeva pojedinaca sa ciljevima organizacije. To je jedan od ključnih zadataka menadžera, čije razrešenje može da znači razliku između uspeha i neuspeha organizacije.

Permanentno obrazovanje i sticanje novih znanja ima svoju specifičnu težinu i značaj u uslovima globalne konkurencije i stalnih promena na tržištu. Permanentno obrazovanje dobija na značaju ne samo zbog mogućnosti promene posla, već i zbog razvoja karijere. Sticanjem novih kvalifikacija zaposleni će moći da odgovore na izazove i opstanu u promenljivom okruženju. Danas, organizacije posluju globalno i izvršavanje radnih zadataka tokom radnog veka postaje podložno raznovrsnim promenama. Globalizacija tržišta i konkurencije, pojava novih formi organizacije, relativiziraju značaj stalnog zaposlenja. Sve je veći broj zaposlenih po principu privremenog zaposlenja, zaposlenja na određeno vreme, angažovanja spoljnih saradnika ili honorarno zaposlenih. Ugovore o zaposlenju potiskuju ugovori o radu. Sve je veći udeo ženske radne snage u ukupnom broju radno sposobnog stanovništva. Očigledne su posledice diversifikacije radne snage. Stoga, jedan od krucijalnih zadataka menadžera je da svoje aktivnosti usklađuje sa raspoloživim ljudskim potencijalom.

U savremenim tržišnim uslovima, znanje postaje dominantan resurs organizacije. Sposobnost ljudi da uče i primenjuju znanje sa kojim raspolažu je nezamenljiv resurs organizacije i njena trajna konkurentna sposobnost. Ključne kompetentnosti zaposlenih se izgrađuju samo kroz proces učenja. Ljudski resursi imaju sposobnost učenja, te time njihov značaj kao trajnog izvora konkurentne prednosti dolazi još više do izražaja.

Obavljajući raznovrsne aktivnosti, kojima transformiše inpute u autpute, u okviru specifičnih poslovnih procesa, a na osnovu posebnih sposobnosti, kao jezgra kompetencije, organizacija kreira konkurentsku prednost na tržištu. Izvor konkurentne prednosti organizacije jeste njena sposobnost da u nekom od poslovnih procesa kreira dodatnu vrednost za potrošača koju ostali konkurenti na tržištu nisu sposobni da pruže.

Preduzeće stiče konkurentsku prednost na tržištu ne zato što ima nešto što druga preduzeća nemaju već zato što ume i može da uradi nešto bolje od drugih⁶³.

Dakle, preduzeće je bolje od konkurencije zato što u nekom od poslovnih procesa može da stvara veću vrednost za potrošača i time ostvaruje superiornije performanse – veći kvalitet, niže troškove, bolju uslugu i sl. Sposobnost preduzeća da izvršava poslovne procese na superiorniji način od drugih, odnosno da razvija ključne kompetentnosti koje drugi konkurenti nemaju, čini ga konkurentnim na tržištu. Jezgro kompetentnosti se izgrađuje tako što organizacija uči kako da brže, bolje, jeftinije obavlja procese, dizajnira, distribuira, prodaje bolje od drugih.

Upravljanje ljudskim resursima je složen menadžerski posao koji obuhvata set aktivnosti sa ciljem da se poveća njihova efikasnost imajući Za povećanje efikasnosti ljudskih resursa predlaže se tzv. model „CCCC“ (competence - kompetentnost, commitment - posvećenost, congruence - usklađenost i cost effectiveness – isplativost). Kompetentnost podrazumeva sagledavanje potrebnih znanja i veština kod zaposlenih za poslove koje već obavljaju ili tek treba da obavljaju. Posvećenost podrazumeva utvrđivanje u kojoj meri su zaposleni posvećeni poslu koji obavljaju. Neusklađenost odražava odsustvo saradnje, usklađenosti pojedinačnih ciljeva i ciljeva organizacije, nezadovoljstvo, konflikte u organizaciji. Isplativost podrazumeva da su troškovi za ljudske resurse (zarade, pogodnosti, obuka itd.) isti ili niži od konkurencije⁶⁴.

u vidu ciljeve organizacije. Ove aktivnosti moraju biti u skladu sa strategijom organizacije i treba da doprinesu njenom poslovnom uspehu. Prema Byars-u & Rue-u⁶⁵, domeni delovanja upravljanja ljudskim resursima su: poboljšanje radnih uslova, zadovoljstva zaposlenih, unapređenje stručne osposobljenosti zaposlenih, prihvatanje promena. Ovi autori u osnovne aktivnosti ubrajaju sledeće:

- Dizajniranje delokruga rada (definisanje radnih zadataka).
- Organizacioni razvoj (obezbeđenje povoljne klime u cilju olakšanja poslovanja i uvođenja promena).
- Planiranje kadrova (definisanje potreba za kadrovima).
- Odnosi sa sindikatom (stvaranje uslova za sindikalnu aktivnost).
- Regrutacija i selekcija (usaglašavanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom posla).
- Sistem plaćanja (uvođenje objektivnog sistema plaćanja).
- Informacione aktivnosti (formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima).
- Pomoć zaposlenima (rešavanje ličnih i organizacionih problema).
- Obuka i razvoj (identifikacija stručne osposobljenosti i planiranje procesa obuke).

Generalno, osnovne aktivnosti vezane za menadžment ljudskih resursa, svojstvene gotovo svim organizacijama, su:

1. Analiza radnih mesta (obuhvata opis posla, formiranje plata, obrazovanje uz rad i sl.).
2. Planiranje (predviđanje potrebne radne snage).

63 Petković, M. , Janićijević, N. , & Bogićević, B. (2009), Organizacija-Dizajn, Ponašanje, Ljudski resursi, Promene, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 141.

64 Stoner, J. R. , Freeman, E. , & Gilbert, D. R. (1997), Menadžment, Želnid, Beograd, str. 368.

65 Byars, L. L. , & Rue, L. W. (1997), Human Resource Management, Irwin McGraw Hill, Boston, p. 6.

-
-
3. Rekrutovanje (sagledavanje mogućnosti i izvora regrutovanja potrebnog osoblja).
 4. Selekcija (odabir najboljih kandidata).
 5. Socijalizacija zaposlenih (integriranje selektovanih pojedinaca u organizaciju).
 6. Nagrađivanje (razvijanje adekvatnog sistema nagrađivanja)
 7. Razvoj zaposlenih (razvoj politike karijere).
 8. Osiguranje (zaštita) zaposlenih.
 9. Motivacija za rad.
 10. Ocenjivanje uspešnosti.
 11. Otkrivanje rukovodnih potencijala.
 12. Otpuštanje zaposlenih i dr.

Svaka od navedenih aktivnosti ima u formiranju politike ljudskih resursa jednaku važnost, ali i svoje posebno mesto, ulogu i značaj. U nastavku prikazaćemo neke od aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Pojam uspešnosti preduzeća možemo definisati na sledeći način: Preduzeće je uspešno ako zadovoljava potrebe i očekivanja svojih stejkholdera⁶⁶, pri čemu su stejkholderi (stakeholders) pojedinci i grupe zainteresovane za uspešnost poslovanja preduzeća. Mogu uticati ili su pod uticajem organizacije. Klasifikuju se u tri grupe: 1) interni (vlasnici, donosioci odluka, sindikati i zaposleni); 2) stejkholderi koji se javljaju na tržištu (kupci, snabdevači, konkurenti) i 3) eksterni (Vlada, finansijske institucije, političke grupacije, trgovinska udruženja).

Često se preduzeća usredsređuju na merenje faktora koji se brzo i lako mogu izmeriti. Obično su to inputi, resursi i efikasnost kao rezultati, a efektivnost se teže meri. Zadovoljenje potreba i očekivanja ključnih stejkholdera je kritično za dugoročni prosperitet. Svi kvalitativni indikatori utiču na dugoročne finansijske rezultate.

Potrebno je tražiti objašnjenja kada su rezultati razočaravajući ili ispod željenog nivoa. Pažnja se brzo fokusira na neuspeh, što nije uvek slučaj sa uspehom. Preduzeća vole da prezentuju rezultate kao apsolutne brojeve prihoda ili profite, mediji izveštavaju naglašavajući svaki rast. Apsolutni rast u ovom obliku se može koristiti da prikrije prave performanse. Profitabilnost, na primer, je mnogo značajnija od profita za razumevanje kako preduzeće posluje.

Uspešnost preduzeća ocenjuje se i meri preko dve vrste merila: finansijskih i nefinansijskih.

3.3 Yield management – liderski odgovor na promene

Yield menadžment je nastao kao odgovor na rast konkurencije među kompanijama koje se u poslovanju takmiče i bore za svakog kupca. Prve kompanije koja su uvele yield menadžment u svoje poslovanje otkrile su da omogućava veći prihod, ali s druge strane je njegovo uvođenje i rad veoma složen i zahteva određena znanja i kontrolu nad mnogim veštinama. Osnovna ideja i osnovni cilj kompanije koja primenjuje yield menadžment jeste nivo zarade odnosno profita koji želi da postigne.

⁶⁶ Prema Milićević, V. (1997): *Strategijsko poslovno planiranje*, FON, Beograd, str. 67-68.

Kimes daje sledeću definiciju yield menadžmenta: "Yield menadžment je metod koji pomaže kompanijama da prodaju svoje kapacitete, pravom kupcu u pravo vreme i po pravoj ceni".⁶⁷

Anderson i Bler definišu yield menadžment kao proces segmentacije tržišta i kontrolu sposobnosti.⁶⁸ Kompanija vrši segmentaciju tržišta na taj način što potencijalne kupce svrstava po određenim segmentima tj. grupama gde svaki segment ima drugi režim plaćanja. Koja cena će biti plaćena od strane kupca, zavisi od lica koje je zaduženo za kontrolu sposobnosti.

Boella je proširio postojeću definiciju yield menadžmenta i rekao da je yield menadžment tehnika koja se koristi u mnogim aktivnostima i bavi se maksimiziranjem i efikasnijim korišćenjem kapaciteta preduzeća.⁶⁹ Cilj yield menadžmenta je upravljanje složenim sistemom faktora kao što su politika cena, obim prodaje kako bi se povećao konačan profit.

Sahaj u svojoj definiciji naglašava da podešavanje različitih cena zavisi od raspoloživosti kapaciteta i/ili kategorije korisničkog segmenta.

Cross u svojoj definiciji yield menadžmenta se fokusira na predviđanjima ponašanja kupaca, jer identifikaciju obrazaca korisnika može uticati na prilagođavanje dostupnosti cene proizvoda ili usluge.

Stutts i Wortman tvrde da yield menadžment nije ništa drugo nego kombinacija različitih strategija dizajnirana kako bi se povećala prihod.

Pinchuk veruje da je yield menadžment nauka i umetnost koje postiže veće efekte po prihode nego druge oblasti.⁷⁰

Yield menadžment treba da bude zajednički naziv za skup strategija, kojima se pokušava postizanje optimalnih prihoda.⁷¹

Milla i Shoemaker smatraju da yield menadžment treba u budućnosti preimenovati u optimizacija cena.

U literaturi postoji više naziva za yield menadžment. Termin upravljanje prinosima (engl. *yield management*) se prvenstveno koristi u avio industriji, gde koncept i prvobitno razvio. Osim ovog termina bio je zastupljen i termin maksimizovanje prihoda. Povratak na upravljanje prinosima je izvršen iz razloga što maksimizovanje prihoda nije adekvatan termin jer se pod njim podrazumeva bavljenje fiksnim cenama i performansama, kao i maksimiziranje prinosa po jedinici kapaciteta. Trenutno, u većini stranih književnosti postoji odnosno upotrebljava se samo termin yield menadžment ili upravljanje prinosima.⁷²

⁶⁷ Kimes E., *A strategic Approach to Yield Management*, 2002., str. 22

⁶⁸ Anderson K., Blair M., *Performance Monitor: The opportunity costs of yield management*, 2004., str. 354

⁶⁹ Boella M., *Legal aspects*, 2007., str. 32

⁷⁰ Sahay A., *How to Reap Higher Profits With Dynamic Pricing*, 2007., str. 58

⁷¹ Cross R., *Yield management*, 1998., str. 51 - 52

⁷² Withiam G., *Yield management*, 2001., str. 3

Termin upravljanje prihodima (prinosima) se koristi kada se radi o maksimizovanju prihoda fabrika a termin yield menadžment kada je reč o hotelskoj industriji. Na ovaj način je napravljena izvesna podela upotrebe navedenih termina zavisno od toga u kojim oblastima se ovaj tip menadžmenta primenjuje.

Barlou bez obzira na termine kaže da nije bitno da li se koncept zove upravljanje prinosima, upravljanje prihodima ili čak i maksimizacija prihoda (engl. *revenue maximization*) jer je cilj uvek isti, postizanje najvećeg mogućeg prihoda.⁷³

Yield menadžment je kompleksan koncept koji nema jasno definisanu oblasti delovanja niti jedinstvenu definiciju. Njegov koncept je neprekidno nadograđuje. Međutim, u literaturi najčešće je korišćena i citirana definicija yield menadžmenta koju je dao Kimes.

Yield menadžment nastao je 1985. godine kada je američka avio kompanija People Express, uvođenjem jeftinih, *no frills*, letova, ozbiljno uzdrmala poslovanje američkog diva - American Airlinesa. Kao odgovor, American Airlines razvio je yield menadžment program baziran na cenovnoj diskriminaciji poslovnih i *leasure* putnika na način da su ponudili kontigent mesta po još nižim cenama (*early booking* - *leasure* putnici) koji je bio dovoljan da pokrije operativno fiksne troškove, dok su ostatak prodavali po punoj ceni (*late booking* - poslovni putnici) maksimizujući tako prihod. People Express ubrzo je bankrotirao, a rezultati American Airlinesa zaintrigirali su poslovni svet.

Iako je yield menadžment danas jedan od najuzbudljivijih smerova savremene ekonomije, činjenica da se još yield menadžmentom koriste i drugi nazivi poput dinamičkog formiranja cena ili optimizacija prihoda, upravljanje potražnjom itd, dokazuje da još uvek nema opšteprihvaćenog, jedinstvenog naziva za ovu mladu disciplinu, kao ni precizne definicije.

Yield menadžment implementira osnovni princip ponude i potražnje i time odgovara na pitanje kome, po kojoj ceni i u koje vreme prodati fiksne resurse.. Njegova je funkcija, pre svega, taktička, a ne strateška, jer za razliku od strateškog određivanja cene, koje ima za cilj da osigura generalnu poziciju na tržištu, yield menadžment mora na, operativnom nivou, da odgovori na pitanje kakvu cenu odrediti sutra i sledeće nedelje i zašto. Dakle, yield menadžment je umetnost tačnog predviđanja potražnje kako bi se odredila cena i raspoloživost koja će optimizovati prihod.

Uvođenje yield menadžmenta u hotelsku industriju je znatno kasnilo u odnosu na njegovo uvođenje odnosno primenu u avio industirji. Mainzer smatra da se razlozi kašnjenja mogu klasifikovati na sledeći način⁷⁴:

- hotelska industrija predstavlja fragmentirano vlasništvo. Hotelski lanci često rade na principu franšiznog sistema jer franšize omogućavaju vidljivost, pristup distributivnom sistemu itd. Detalji politike cena kod hotelskih lanaca koji u osnovi koriste franšizni sistem nisu dovoljno razveni;
- vlasnici hotela u prošlosti, na prvom mestu su postavljali performanse, jer je zbog rastućeg tržišta nekretnina, zarada od prodaje imovine mnogo veća (u odnosu na povećanje prihoda, koji zahteva mnogo veštine);

⁷³ Barlow L., *Yield Management in Budget Airlines*, 2007., str. 198 - 199

⁷⁴ Mainzer W., *Future for renevue management*, 2004., str. 285 - 287

-
-
- hotelijeri su yield menadžment dovodili u vezu sa avio-industrijom, gde postoji nepredvidljivost, agresivni pregovori o visini popusta, a gde je kupac izložen stalnim promenama cene i srodnim frustracijama;
 - vazduhoplovne kompanije su u proseku znatno veći od hotela, i imaju veće mogućnosti i veštine za uspostavljanje nove prakse. Hotelijeri veruju da su u poređenju sa njima vidno ograničeni u pogledu alata i veština koje poseduju. Prema tome, samo veliki lanci hotela su u mogućnosti da koriste yield menadžment;
 - hotelijeri su u pogledu primene yield menadžmenta veoma veoma skeptični. Zbog hiljada letova dnevno i više, avio-industrije koriste napredne računarske sisteme za automatizaciju odnosno obradu prihoda. Nasuprot tome, u hotelskom poslovanju još postoje hoteli koji vrše ručno obradu podataka o prihodima na osnovu nedeljnih sastanaka menadžmenta i pre svega na osnovu svoje intuicije i poznavanja tržišta i konkurencije.

Yield menadžment u hotelima, međutim, našao je svoje mesto. Hotelski lanci poseduju službe za upravljanje prihodima, menadžeri su sve više svesni pozitivnih efekata yield menadžmenta, klijenti su upoznati sa praksom ovog koncepta i to je sve više prihvaćeno. S druge strane, stanje na tržištu nekretnina može biti nepovoljno, a vlasnik može imati i dalje želju za povećanjem profita. Međutim, objekat zbog smanjene tražnje ne može u tom slučaju profitabilno da se proda.

Mainzer kaže da je odnos prema yield menadžmentu i njegovoj primeni u hotelskoj industriji nikada nije bio toliko pozitivan.⁷⁵

Hotelska industrija dugi niz godina nije bila spremna da prihvati yield menadžment.

Hotel Marriot International bio je pionir u primeni yield menadžmenta. Marriott International je primenom yield menadžment uspeo da ostvari mnogo veće prihode odmah na početku primene. Marriot International se danas ubraja danas među vodeće hotelske kompanije i predstavlja model za ostale hotele. Njihov uspeh zasniva se na implementaciji mnogih strategija koje koristi yield menadžment. upravljanje prihodima. Yield menadžment je od ključnog značaja za hotelsku industriju jer ima sve uslove za njegovu primenu:

- ograničen odnosno fiksno određen kapacitet, koji je i prolazan, nepovratan. Očigledno je, neprodana hotelska soba, kao i prazno mesto u avionu ne može se skladištiti i kasnije prodati;
- mogućnost kupovine/rezervisanja unapred što kompanijama omogućuje praćenje potražnje i ponašanje kupaca, odnosno hotelijerima daje priliku da prilagode svoje cene prema najavama odnosno prema očekivanoj potražnji;
- visoke fiksne troškove u odnosu na varijabilne. Naime, što je varijabilni trošak manji, to će jedinica dodatnog prihoda imati veći učinak na ukupan profit;
- spremnost različitih kupaca da plate različitu cenu za iste resurse. Svaki tržišni segment ima svoju krivu potražnje i svoju cenovnu elastičnost.

Uspešan yield management zasniva se na nekoliko faktora: jasno razumevanje svih specifičnosti hotela i tržišta, što podrazumeva znanje o tome što gost želi i očekuje od hotela, pravilnoj segmentaciji tržišta i predviđanju buduće potražnje.

⁷⁵ Mainzer W., *Future for revenue management*, 2004., str. 288

Sprovođenje yield menadžmenta u praksi hotela je direktno povezan sa elementima, koji hoteli već poseduju za efikasan rad. Dostupnost i posedovanje pomenutih elemenata je preduslov za primenu yield menadžmenta. Sistem yield menadžmenta je veoma osetljiv, jer čak i kada hotel ima sve neophodne informacije nije u stanju da precizno predvidi buduće tokove. Shodno tome, yield menadžment i dalje zavisi od intuicije i iskustva menadžera u oblasti prihoda.

Kimes navodi sledeće elemente yield menadžmenta:⁷⁶

- segmentacija tržišta - hotel mora biti u stanju da izvrši segmentaciju tržišta na dva glavna dela: više pristupačne cene i manja osetljivost kupca. Osetljiviji klijenti imaju opciju da plate niže cene, pod uslovom da rezervišu prostor rezervisan na određeno vreme. Nasuprot tome, manje osetljivi kupci na primer poslovni korisnici spremni su da za plate veću cenu pod uslovom da nisu obavezni da vrše rezervacije;
- istorijski podaci o rezervacijama i tražnji – hoteli poseduju podatke o prošlim rezervacijama, nivoa tražnje, popunjenosti, itd. Za hotele posebno su ključni istorijski podaci o proseku cena, posećenosti, trajanju boravka gostiju. Na ovaj način hotel kreira tzv. krivu rezervacije pruža i u mogućnosti je da relativno precizno predvidi budući ciklus tražnje;
- poznavanje cena - postoje mnogi teorijski modeli dinamičkog određivanja cena, ali zbog složenosti modela, yield menadžment se često zasnova samo na popustima tj., diskontima. Cena usluge u hotelima uzima u obzir cene svojih konkurenata;
- politika prebukiranosti – politika prebukiranosti u hotelima odnosi se na to da većina hotela ima sobu viška na raspolaganju. Na ovaj način, hotel se štiti od smanjenja prihoda. (u kom procentu je hotel bio prebukiran moguće je utvrditi identifikovanjem i prikupljanjem podataka);
- informacioni sistem yield menadžmenta je uspešan samo ako je integrisan sa drugim informacionim sistemima hotela. Na ovaj način, izbegava se dupliranje podataka, nedostatak informacija, koji se inače mogu naći u drugim sistemima. Loše međusobne integracije sistema je i dalje jedan od glavnih razloga zbog kojih yield menadžment u praksi mnogih hotela ne funkcioniše optimalno.

Yield menadžment je i holistički koncept, koji povezuje različite aspekte poslovanja hotela. On obuhvata:

- više strategija,
- različite pristupe proučavanja i
- neka pitanja vezana za primenjene matematičke metode, pravičnu raspodelu prihoda i cena diskriminacije.

Uprkos kompleksnosti yield menadžment u praksi dominiraju tri pristupa. Potpuno odvojene studije svakog pristupa nije moguće, jer se u izvesnoj meri prepliću.

Politika cena je u smislu yield menadžmenta veoma važna, što potvrđuje i činjenica da su se razvili mnogobrojni modeli utvrđivanja cena. U literaturi postoje napredne statističke metode, kao i jednostavne tehnike utvrđivanja cena. Nijedan od tih modela nije univerzalno prihvaćen. Politika cena u sklopu yield menadžmenta varira u zavisnosti od više faktora. Kao značajni faktori naglašavaju se:

⁷⁶ Kimes E., *A strategic Approach to Yield Management*, 2007., str. 9 - 11

-
-
- sezonska diferencijacija cena,
 - diferencijacija ponuda i
 - diferencijacija rezervacije usluga.

Bez obzira na razlog, zbog koga yield menadžment želi da nametne različite cene za različite klijente u različitim vremenima, cilj ostaje isti. Suština yield menadžmenta, jeste naplata maksimalne cene od strane svakog gosta. Gosti su cenovno različito osetljivi, što je dovelo do toga da su neki u mogućnosti da plate više a neki manje.

Mnogi hotelijeri danas mere poslovni uspeh prema popunjenosti, što ne mora nužno biti najbolja mera uspeha. Cilj kojem yield menadžment teži je postignut - kratkoročan prihod je maksimizovan, ali dugoročno, prihod će biti smanjen jer je izgubljen lojalan gost. Loyalty programi i odnosi s lojanim kupcima su posebno interesatni segment u vreme krize jer doprinose stabilnosti bukinga. Yield menadžment od posebnog je značenja u vreme krize jer je upravo tada najvažnije izvući najviše iz onoga s čime hoteli raspolažu, a upravo je to suština yield menadžmenta.

Strateški aspekt yield menadžmenta u hotelskoj industriji

Hoteli koji koriste yield menadžment imaju na raspolaganju dve strateške poluge kojima vrše kontrolu zahteva u pogledu cene i trajanja usluge. Politike cene se bave pitanjima da li ponuditi niže cene za sve kupce ili samo pojedine. Kontrolu trajanja usluge je veoma teško identifikovati i planirati.⁷⁷

Weatherford i saradnici⁷⁸ polaze od toga cene mogu biti fiksne ili promenljive, a trajanje usluge može biti predvidljivo i nepredvidljivo. Slika koja sledi predstavlja kombinaciju strateških poluga i odgovarajućih aktivnosti primene yield menadžmenta u hotelskoj industriji:

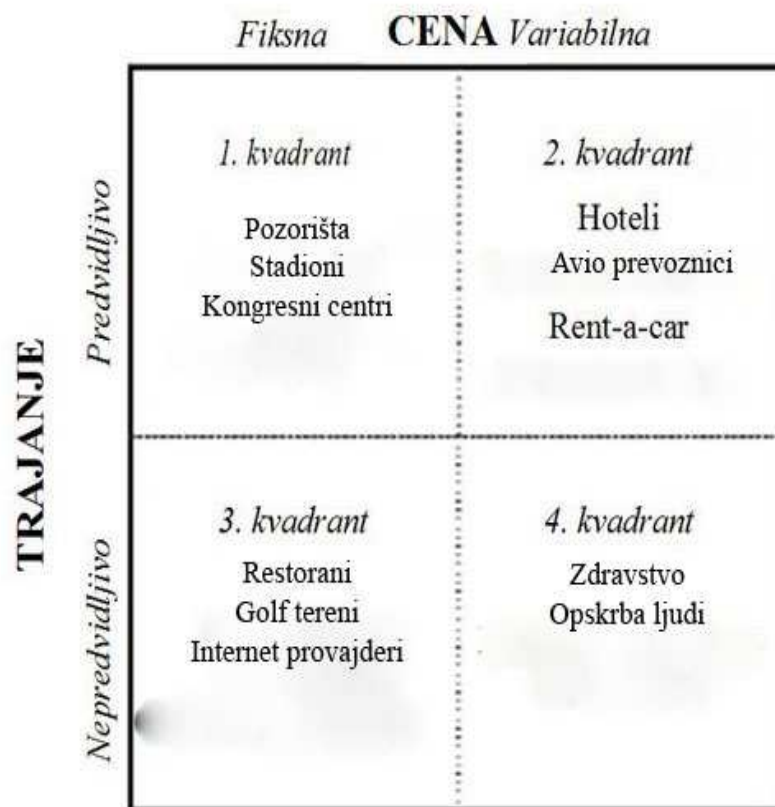
- prvi kvadrant (pozorišta, stadioni, kongresni centri) - kompanije koriste istu cenu za sve goste i imaju predvidljiv način života. Na primer u pozorištu se tačno zna kada se završava film, dako da je moguće objaviti datum narednog filmskog dela;
- drugi kvadrant (hoteli, avio-kompanije i drugi) – u ovom kvadrantu nalaze se kompanije koje najčešće koriste odnosno primenjuju yield menadžment. Trajanje usluge je obično predvidljivo, ali gosti plaćaju različite cene zavisno od svojih platežnih sposobnosti. Ipak, treba imati na umu da trajanje usluge je predvidljivo u izvesnoj meri. Primera radi, let može biti odložen, zbog vremenske prognoze gosti u hotelu mogu produžiti svoj boravak u hotelu za jedan dan itd.;
- treći kvadrant (restorani, tereni za golf i drugo) - kompanije naplaćuju iste cene za sve kategorije ali nije poznato trajanje usluge. Gosti mogu provesti duže ili kraće vreme u restoranu hotela (na primer, porodična slavlja, rođendani);
- četvrti kvadrant (zdravstvo i drugi) – zdravstvene usluge imaju isti raspon cena (na primer privatni zubar u poređenju sa državnim stomatologa), dok je trajanje usluge nepredvidljivo (dužinu lečenja u bolnici je teško predvideti).

Slika 5: Tipologija yield menadžmenta⁷⁹

⁷⁷ Weatherford R., *Forecasting for Hotel Revenue Management*, 2005., str. 53 - 54

⁷⁸ Weatherford R., *Forecasting for Hotel Revenue Management*, 2005., str. 53 - 54

⁷⁹ Weatherford R., *Forecasting for Hotel Revenue Management*, 2005., str. 53 - 54



Strategija 4 - C

Cilj yield menadžmenta je preuzeti kontrolu nad prihodima kao i nad tražnjom i prodajom i maksimizovati raspoložive kapacitete, što kompanija postiže upotrebom strateških poluga, u okviru yield menadžmenta. Suština efikasne primene strateških poluga jeste da se integrišu vreme, korisnički servis i gosti koji su spremni da plate određenu cenu. U principu možemo govoriti o dve ključne komponente yield menadžmenta u hotelskoj industriji a to su:

- vreme i
- troškovi.

Aspekt vreme u ovom slučaju odnosi se na vreme kada je usluga rezervisana ili se koristi, dok je cenovni odnosno troškovni aspekt značajan zbog brojnih mogućnosti metoda za određivanje nivoa cena.⁸⁰

Withiam govori o četiri faktora strategije yield menadžmenta u hotelskoj industriji a to su:

- kalendar,
- vreme,
- kapaciteti i
- troškovi.⁸¹

Ova strategija yield menadžmenta nazvana je "4-C" strategija.

⁸⁰ Withiam G., *Yield management*, 2001., str. 4

⁸¹ Withiam G., *Yield management*, 2001., str. 4

Znanje i određene veštine u kombinovanju ova četiri faktora doprinose uspešnoj realizaciji yield menadžmenta u hotelskoj industriji a ujedno i povećanje prihoda odnosno profita.

Withiam daje sledeće tumačenje faktora⁸²:

- kalendar - predviđanje potražnje zahteva posedovanje istorijskih podataka o iskorišćenosti kapaciteta hotela pri različitim cenama. Predviđanje tražnje je moguće samo je poznata cenovna elastičnost tražnje. Kalendar je vremenska komponenta koja je tesno povezana sa celokupnom politikom hotela;
- vreme - suština yield menadžmenta u hotelskoj industriji jeste koordinisanje vremena dolaska gostiju i cena koje su oni pritom spremni da plate za hotelsku uslugu. U idealnom slučaju, kompanija treba da zna tačno koliko jedinica kapaciteta će se prodavati, no međutim to nije uvek poznato. Gosti mogu ponekad dolaziti bez obzira na raspored hotela;
- kapaciteti imaju značajan strateški uticaj. Ukoliko uprava hotela poseduje podatke o koristi svojih poslovnih usluga može da vrše realno planiranje svojih kapaciteta. Za kontrolu nad trajanjem ugostiteljskih usluga dovoljno je obezbediti podatke o zauzetosti soba, kao i vremena za koje se kapaciteti mogu ponovo izdati;
- troškovi - cilj svakog preduzeća je da naplati kupcu najvišu cenu, koju gost u određenom trenutku može da plati i za koju on oseća da nije suviše visoka (u očima potrošača je još uvek fer cena). Ove cene pokrivaju troškove i stvaraju profit. Treba napomenuti da primena yield menadžmenta u hotelskoj industriji dobrim delom zasniva na ceni.

Za uspešnu primene yield menadžmenta u hotelskoj industriji neophodno je imati na raspolaganju što više informacija kao što su:

- podaci o ranijim rezervacijama,
- navike gostiju,
- cenovnu elastičnost tražnje i dr.

Ostale strategije yield menadžmenta u hotelskoj industriji

Hoteli pored navedene 4 – C strategije koriste mnogobrojne druge strategije jer su u principu sve one tesno povezane.

Segmentacija - masovno tržište više ne postoji, tako da je neophodna segmentacija. Segmentacija je klasifikacija klijenata u različite grupe koji se nazivaju segmenti, u okviru kojih korisnici imaju slične sklonosti. Gosti su često klasifikovani prema demografskim i psihološkim karakteristikama. Klasifikacija potencijalnih kupaca na segmente je osnova primene naučne, napredne politike cena.⁸³

Segmentacija je takođe potrebna kako bi se posebnim kupcima omogućile pristupačne cene i ostvarila njihova mana osetljivost. Bolje segmentacija tržišta dakle omogućava bolju identifikaciju korisnika. Zbog toga, se kaže da kompanija nudi bolji proizvod stvarnom kupcu putem pravih kanala i po pravoj ceni. Fokus segmentacije je sve više na ideji određivanja cene jedan na jedan kao mogućeg trenda u budućnosti (svakom

⁸² Withiam G., *Yield management*, 2001., str. 4 - 10

⁸³ Cross R., *Yield management*, 1998., str. 71 - 72

klijentu ponuditi drugu cenu). Međutim, Mil i Šumejker smatraju da se ovo u budućnosti neće dogoditi već da će se stvoriti mikrosegmenti gostiju.

Primena Yield menadžmenta u hotelskoj industriji omogućava podešavanje različite cena za različite segmente tržišta. To znači da će više osjetljivi gosti dobijati niže cene, a manje osjetljivi gosti, veće cene. Gosti dakle, plaćaju različite cene za istu uslugu. Yield menadžment hotela je menadžment diskriminacije.

S druge strane, tehnike segmentiranja se menjaju. Gosti se mogu segmentirati prema više različitih kriterijuma:

- broj noćenja u hotelu,
- iznos potrošenih sredstava,
- učestalost poseta, itd.

U isto vreme je važan aspekt segmentiranja račun gostiju. Klijenti će koristiti napredne statističke metoda u budućnosti koji omogućavaju upravo klasifikaciju gostiju u visoko diferencirane segmente. Takve segmentacije će biti korisne ne samo za yield menadžment već i za marketinške svrhe.

Segmentacija je težak proces, jer kompanije često nemaju informacije koje su im potrebne za uspešnu segmentaciju.

Desirau i Shugan su razvili model koji klasifikuje segmente u skladu sa cenom, osjetljivošću i vremenom kupovine. Osjetljivi gosti su unapred spremni da plate određenu cenu ali pritom očekuju popust. S druge strane, neosjetljivi gosti su uvek spremni da plate veću cenu. U njih se ubrajaju gosti koji hotel posećuju praznikom, poslovna klijentela i dr. Model koji su razvili pomenuti autori kao kriterijum segmentiranja uzimaju odmor gostiju. Ovakva segmentacija je po pravilu fleksibilnija i hoteli bi trebao da je intenzivno primenjuju. Ovo rezultira nižim troškovima jer gosti mogu da se opredele za usluge hotela u ranijem periodu. Obrnuto važi za poslovne goste. Model funkcioniše samo ako oba segmenta imaju različite troškove.

Popusti - hoteli nude popuste, jer na taj način dodatno stimuliše potražnju za njihovim proizvodima i uslugama. Najčešće koriste cenovne popuste, što povećava intenzitet tražnje za proizvodima ili uslugama. Cenovni popusti omogućavaju niže cene, predviđene za širok krug gostiju. Popusti su posebno interesantno područje yield menadžmenta ali kriju prihod određenu opasnost.

Cross je s jedne strane, primetio da hoteli moraju biti oprezni u korišćenju popusta. Nekontrolisana ponuda popusta može dovesti do cenovnih ratova između konkurenata, što bi rezultiralo velikim gubicima za jeftinije provajdere i, shodno tome, dovelo do prelaza gostiju među konkurentima. Prekomerni popusti takođe mogu dovesti do gubitka profita. S druge strane, Netessine i Shumski smatraju da gubitak prihoda, može nastati ako hoteli žele previše da prodaju sobe po višim cenama i za to postoji dovoljna potražnja.

Zabrinutost u vezi sa korišćenjem popusta je velika, ali mnogi i dalje veruju da je upotreba popusta naročito tokom ekonomske krize od suštinske važnosti jer pomaže povećanje prodaje hotelima. Hoteli kroz popuste i niže cene lakše dolaze do većeg udela na tržištu.

Hoteli često pribegavaju strategiji prodaje soba po popustima. Boger, Cai i Lin su u svojoj studiji utvrdili da je većina hotela spremna da pregovara o ceni i daje popuste. U isto vreme, odobravanje popusta od strane hotela zavisi od njihove veličine. Veći hoteli su spremni da ponude niže cene i obrnuto.

Isto tako hoteli nude popuste da bi povećali popunjenost svojih prostorija, ali na račun nižih primanja. Zbog niže prodajne cene za ugostiteljske delatnosti realizovan je značajan indikator, tj. manji prosečan prihod po sobi na raspolaganju.

Prebukiranost – kao strategija je previđena za hotele koji imaju veliki broj slobodnih jedinica na raspolaganju. Na ovaj način hoteli su zaštićeni od otkaza i neostarivanja prihoda od gostiju. Hoteli osim ove strategije koriste i druge metode zaštite od neostvarivanja prihoda i otkaza. Prebukiranost kao strategija ima dugu istoriju i tradiciju u hotelskoj industriji pa se zato retko tumači kao nepravedno i nemoralno.

Kod strategije prebukiranjem je važno naći optimalan nivo prebukiranosti. Optimalan nivo prebukiranosti je ostvaren kada je hotel izgubio određeni deo prihoda zbog neprodatih jedinica i kada je određeni iznos naknade vraćen gostima. Optimalni nivo prebukiranosti se može definisati kao odnos između prihoda i minimalnih potencijalnih rizika za hotele koji su ostali bez kapaciteta. Nivo prebukiranosti hotela se predviđa zavisno od tražnje u prebukiranom periodu, broja neprodatih jedinica i ostalih relevantnih faktora.

Pakovanje - u hotelima je proširenje usluga dodavanjem novih usluga po nižoj ceni ili besplatno. Svrha pakovanja je da se poveća vrednost službe u očima gostiju. Budući da je ova usluga atraktivna, verovatnoća kupovine se povećava. Guilitinan predlaže prodaju hotelskog smeštaja tokom vikenda sa mogućnošću uključivanja obroka po nižim cenama.

Pakovanje pobuđuje interesovanje gostiju koji bi inače bili neizainteresovani za servis kupovine. Edgar kao primere pakovanje navodi:

- bocu vina,
- korišćenje saune i bazena,
- čokoladne bombone,
- buket, itd.

Repozicioniranje – hoteli vrše repozicioniraje u skladu sa vanrednim sezonskim varijacijama s jedne i ekonomskim ciklusima s druge strane. To znači da se hoteli suočavaju sa cikličnošću svoga poslovanja. U vreme kada poslovanje počinje da opada hoteli se, da bi preživeli, repozicioniraju. Glavni razlog zbog koga se hoteli repozicioniraju, proizilaze iz tržišta i ekonomskog ciklusa hotela. Prva kategorija odnosi se na dolazak nove konkurencije, zastarele i oronule objekte, demografske promene, loše upravljanje, itd.

Druga kategorija se bavi starošću hotela. Stariji hoteli i hoteli sa više problema imaju i veću potrebu za repozicioniranjem. Repozicioniraje je način reagovanja hotela na promene tražnje, tržišta i navika kupaca. Zbog ovih promena potrebne su nove strategije, novi proizvodi i usluge i u skladu sa preferencijama gostiju.

Diferencijacija na osnovu dodatnih vrednosti - tržišta proizvoda i usluga su generalno veoma zasićene, tako kompanije moraju da diferenciraju svoje proizvode, ako žele da dobiju veću vrednost u očima kupaca. Danas, čak i diferencirani proizvodi su u osnovi identični. Primeri takvih proizvoda su jaja, benzina, flaširana voda, itd.

Sledeću grupu proizvoda čine oni koji su manje ili više isti. Levit smatra da diferenciranjem svojih proizvoda firme bolje obavljaju svoje transakcije. Prema njemu kompanije nude diferencirane proizvode ali u suštini oni ostaju isti.

Diferencijaciju treba shvatiti kao proces diferencijacije kvaliteta i cena. Ako se isti proizvod ili usluga prodaje po različitim cenama, niko neće kupiti proizvod po većoj ceni. Shodno tome, proizvod ili usluga mogu biti diferencirani tako da se skuplji proizvod bolje prodaje zbog svojih dodatnih vrednosti.

Diferencijacija je takođe važna u hotelima. Iako svi mi želimo da prodamo gotovo isti proizvod, on se može razlikovati u zavisnosti od dodatnih vrednosti. Primera radi to su:

- profesionalizam osoblja,
- brzina usluge, itd.

Diferencijacija na ovaj način razdvaja dobar hotel od lošeg hotela. Strategija diferenciranja na osnovu dodatnih vrednosti se često koristi u hotelima upravo zbog svoje atraktivnosti.

4 Alati poslovne inteligencije za podršku liderima u hotelijerstvu

4.1 Poslovna inteligencija - BI

Poslovna inteligencija kao disciplina osmišljena je sedamdesetih godina dvadesetog veka, i jedna od definicija glasi: "Business Intelligence je korišćenje kolektivnog znanja organizacije sa ciljem postizanja konkurentske prednosti".

Poslovna inteligencija (*business intelligence*) je nezaobilazna aktivnost u poslovnom svetu. Sa porastom kupovne moci stanovništva i globalizacijom cilj svake kompanije jeste da se opstane na tržištu i bude bolja i brža od konkurencije koja je sve oštrija.

Da li u 21. veku kompanija može da posluje bez kompjutera ili bez pravih informacija?

Ne! Da bi opstala na tržištu, najbitnije je doneti pravu odluku u pravom trenutku. Za donošenje poslovnih odluka, zasnovanih na tačnim i pravovremenim informacijama, nije dovoljna samo intuicija. Alati za analizu podataka, upite i izveštaje, koji pomažu korisnicima da iz mora podataka izvrše sintezu vrednih informacija, spadaju u kategoriju zvanu "Business Intelligence." Što pre kompanija dođe do ovih informacija, biće konkurentnija na tržištu.

Koncept poslovne inteligencije danas se uspešno primenjuje u mnogim poslovnim područjima, industrijskim granama, u bankarstvu, turizmu, hotelijerstvu itd. Predviđa se da će se praktičnom realizacijom ove vizije koristiti i fizičke osobe kako bi unapredili kvalitet svog življenja. Pri tom je bitno da ponuđači alata poslovne inteligencije vode brigu o jednostavnosti upotrebe sistema da bi se moglo što brže proširiti broj korisnika tih programa, a to će se pozitivno odraziti i na visinu njihovih zarada.

Na taj način će razvoj alata poslovne inteligencije omogućiti, da umesto određenog broja analitičara koji svoje kompletno radno vreme provode analizirajući podatke, svi menadžeri i profesionalno osoblje provedu mali procenat svog radnog vremena analizirajući podatke sami. Oni će biti osposobljeni da sami pristupaju podacima, kreiraju izveštaje i sprovode analize, te da neposredno, bez trećega, dobijaju informacije kad im to zatreba.

Neke od sledećih definicija mogu nam pomoći da malo bolje i bliže shvatimo šta je poslovna inteligencija:

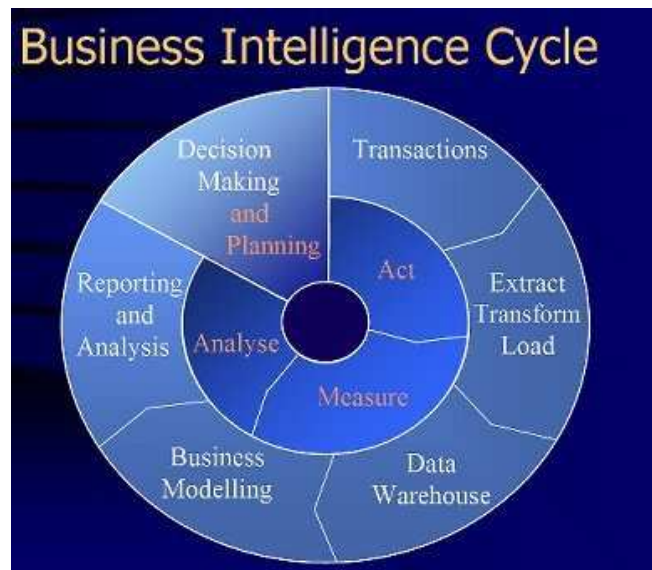
1. *Larissa T. Moss, Shaku Atre:* "Poslovna inteligencija nije ni proizvod niti sistem. Ona predstavlja arhitekturu i kolekciju integrisanih operativnih aplikacija i aplikacija za podršku odlučivanju kao i baze podataka koje poslovnoj organizaciji omogućava lak pristup podacima."
2. *Steve Mutfitt:* "Poslovna inteligencija je način dostavljanja pravih informacija u pravom formatu u prave ruke u pravo vreme. Dobar sistem poslovne inteligencije prikuplja informacije iz svih delova organizacije, analizira ih,

-
-
- priprema potrebne izveštaje i šalje ih ljudima koji ih trebaju. Na taj način svaki pojedinac dobija informacije skrojene prema njegovim potrebama.”
3. *Ravi Kalakota, Marcia Robinson*: ”Pretvaranje podataka u znanje je zadatak aplikacija poznatih pod nazivom poslovna inteligencija. Poslovna inteligencija je skupina novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizovati i strukturirati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućava analizu korisnu u podršci odlučivanju i operativnim aktivnostima organizacije.”
 4. *Len Wyatt*: ”Kada kompanija koristi podatke iz svojih izvršnih sistema pri donošenju odluka, to je poslovna inteligencija. Sistem poslovne inteligencije preuzimaju podatke iz izvršnih sistema i restrukturiraju ih tako da korisnici mogu otkrivati ranije nepoznate informacije o preduzeću, poslovanju, klijentima, poslovnim aktivnostima ili proizvodima.”
 5. *Vinod Badami*: ”Poslovna inteligencija je proces prikupljanja raspoloživih internih i relevantnih eksternih podataka, i njihova obrada u korisne informacije koje mogu pomoći poslovnim korisnicima pri donošenju odluka.”

Kao što vidimo iz prethodnih definicija poslovna inteligencija predstavlja postizanje poslovne prednosti iz podataka. Ona može kompaniji pružiti odgovore na pitanja kao što su: „Koji parametri utiču na prodaju“, „Ko su naši najbolji i najgori kupci?“, „Koje su prednosti kompanije u odnosu na konkurenciju?“, „Gde dobijamo, a gde gubimo novac?“, „Na koji način da promoviramo proizvode?“, i mnoga druga.

Poslovna inteligencija (Business Intelligence – BI) podrazumeva prikupljanje poslovnih podataka, njihovo objedinjavanje na jednom mestu i analiziranje. Ona omogućava uvid u postignuća kompanije i način na koji se do njih došlo, a ukazuje i gde se nalazi potencijal koji tek treba iskoristiti. Poslovna inteligencija (BI) tako nije samo zgodan dodatni instrument, već i izuzetno važan, suštinski oslonac u upravljanju kompanijom.

Slika 3: Poslovna inteligencija⁸⁴



Izvor: <http://www.btr.rs/srb/resenja/poslovna-resenja/bi-poslovna-inteligencija>

Pojam poslovne inteligencije objedinjava metodologije, tehnologije i platforme za skladištenje podataka (Data Warehousing), OLAP procesiranje podataka (On-Line Analytical Processing) i rudarenje podataka (Data Mining) koje omogućavaju kompanijama kreiranje korisnih upravljačkih informacija iz podataka o poslovanju koji se nalaze disperzirani na različitim transakcijskim sastavima te dolaze iz različitih internih i eksternih izvora.

U svrhu bolje produktivnosti i efikasnosti rada svakodnevno možemo koristiti sistem poslovne inteligencije za izradu izveštaja; pretragu podataka, teksta i glasova; statističku, geografsku i poslovnu analizu; analize vrednovanja; uporedne analize; vizualizaciju podataka, grafikone, monitori; segmentiranje tržišta, klijenata; modeliranje, planiranje, predviđanje itd.

U poslednjih nekoliko godina poslovna inteligencija doživela je iznenadni procvat. Kriza je smanjila potražnju ili ograničila razmere željenih rešenja. Tamo gde su kompanije ranije tražile sveobuhvatna, dugoročna rešenja, danas se jednokratano, ograničeni snimak trenutnog stanja smatra dovoljnim. Ovakvi nalazi mogu biti dragoceni, posebno u vremenima teškim za privredu.

Stalni brzi razvoj novih tehnologija najverovatnije će vrlo brzo omogućiti ostvarenje vizije osnivača kibernetike, Norberta Wienera, o konceptu upravljanja pomoću informacija (engl. Management by Information).

⁸⁴ <http://www.btr.rs/srb/resenja/poslovna-resenja/bi-poslovna-inteligencija>

4.2 OLTP

Organizacija može imati jedan ili više informacionih sistema koji obavljaju osnovne poslovne procese. Oni se mogu nalaziti na odvojenim serverima i različitim mrežama. Te operacione sisteme nazivamo OLTP (On-Line Transaction Processing). Oni prikupljaju transakcije poslovanja i snadbavaju skladište podataka (Data Warehouse) sa podacima.

Karakteristike OLTP sistema su⁸⁵:

- Obrađuju poslovne transakcije u realnom vremenu,
- Sadrže optimizovane strukture podataka za unošenje i izmenu podataka i
- Obezbeđuju ograničene sposobnosti za podršku odlučivanju (izveštaji se sastoje od tekućih podataka).

4.3 Skladište podataka- Data Warehouse

Skladište podataka - Data Warehouse je posebno projektovano tehnološko okruženje koje omogućava objedinjavanje srodnih podataka u oblik pogodan za analizu, čime se olakšava proces donošenja odluka i daje nov pristup za podršku u odlučivanju. Prema definiciji W.H. Immona, skladište podataka je skup subjektivno orjentisanih, integrisanih, vremenski zavisnih i nepromenljivih podataka za podršku u poslovnom odlučivanju.

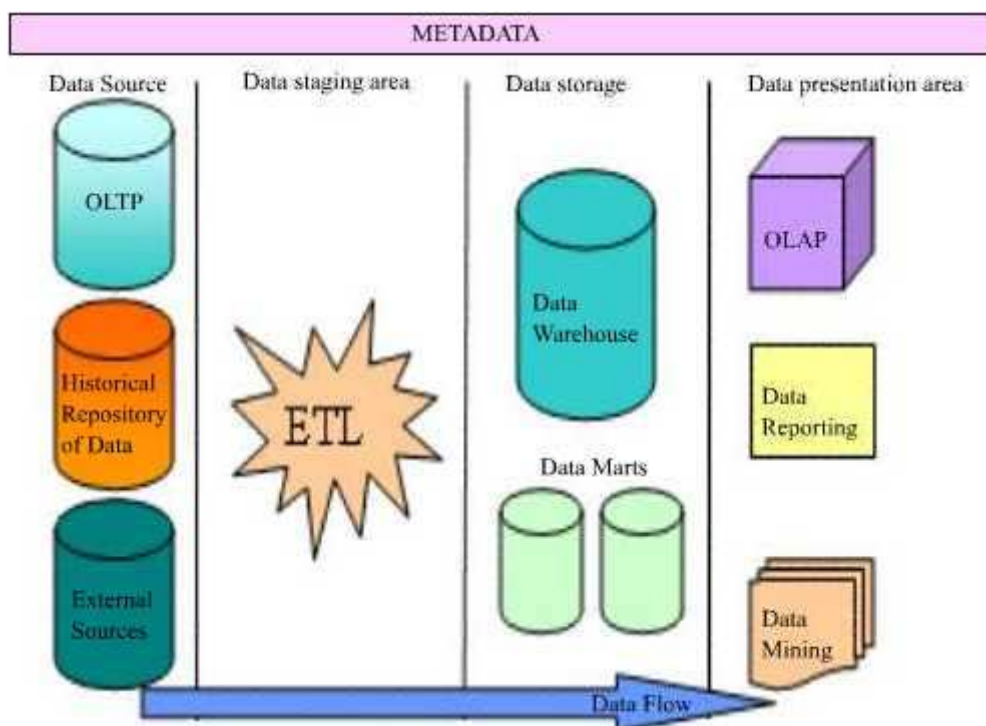
Sam pojam “skladište podataka” (engl. Data Warehouse) podrazumeva zbirku podataka izolovanih iz operativnih baza i spremljenih u posebne baze, odnosno, skladište podataka. Ralph Kimball u svojoj knjizi “The Data Warehouse Toolkit: Practical Techniques for Building dimensional Data Warehouses” definiše skladište podataka kao kopiju transakcionih podataka specifično strukuiranih za upite i analize⁸⁶.

Glavna karakteristika koja određuje skladište podataka odnosi se na njegovu svrhu. U skladištu podataka podaci se skupljaju i organizuju na način da budu lako dostupni da bi ih menadžment mogao na brz i jednostavan način koristiti za potrebe odlučivanja. Ovaj koncept obezbeđuje efikasan, fleksibilan i brz način raspolaganja podataka u format pogodan za savremene aplikacije koji uz pomoć alata za poslovno odlučivanje, omogućava pronalaženje novih informacija, namenjenih menadžerima, pre svega za strateško, taktičko i operativno donošenje odluka.

⁸⁵ Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010. str. 157

⁸⁶ "A Definition of Data Warehousing", [http:// www.dwinfocentrat.org/defined.html](http://www.dwinfocentrat.org/defined.html), preuzeto od <http://www.scribd.com/doc/24620789/SKLADI%C5%A0TE-PODATAKA-Data-Warehouse>

Slika 4: Tok podataka u skladištu⁸⁷



Izvor: <http://www.exforsys.com/tutorials/msas/data-warehouse-database-and-oltp-database.html>

Podatak u skladištu podataka se može izvući iz različitih izvora kao što su Internet, OLTP baze podataka, istoriski izvori, spoljašnji izvori podataka... ovaj proces je poznat kao *Izvor podataka interakcije*.

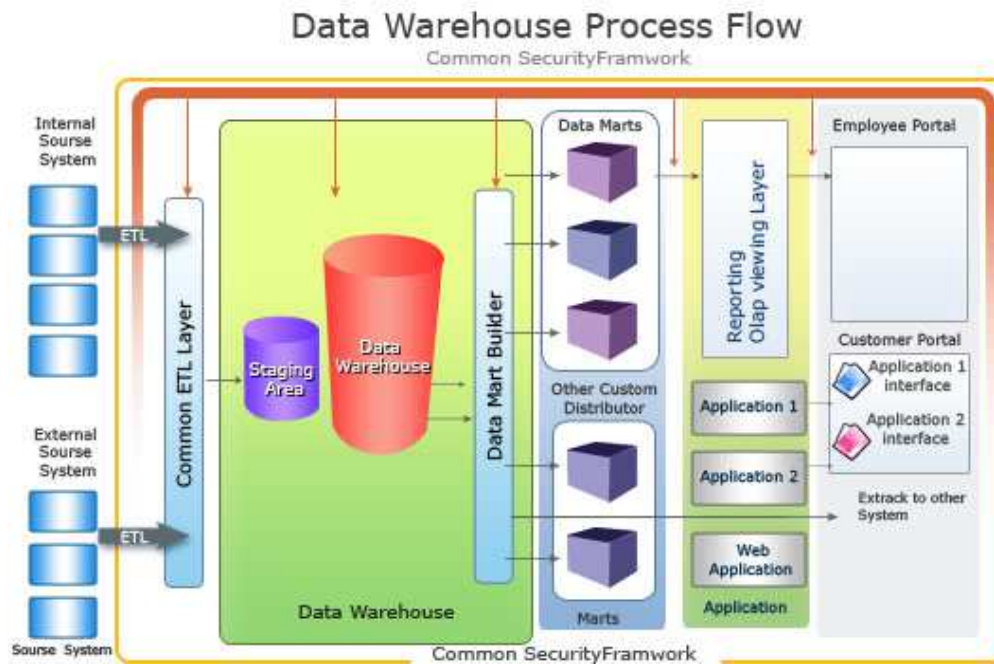
Podatak dobijen iz različitih skladišta mora da se očisti, proveri integritet, i onda opet učita u smislenu analizu. Najpoznatija oblas za pripremu podataka jeste ELT (Extraction, Transformation and Loading) - alati koji čiste, transformišu, povezuju i pipremaju izvorne podatke za korišćenje Data Warehouse.

Data Warehouse se zasniva na odvajanju OLTP (On line Transaction Processing) i OLAP (On Line Analytical Processing) procesa. Definiše se kao skup Data mart-ova. Direktni unos podataka u skladište nije dozvoljen, jer se oni unose preko proizvodno-informacionih sistema.

Metode skladištenja podataka sve više postaju integrisane u softverske pakete temeljnog informacionog sistema preduzeća, novije verzije relacionih baza podataka integrisane u svom paketu kao OLAP. Menadžerima nije potreban aranžman analitičara za obradu ključnih pokazatelja o stanju preduzeća, već takve podatke mogu sami jednim klikom miša dobiti i koristiti ih kao pomoć u donošenju odluka.

⁸⁷ <http://www.exforsys.com/tutorials/msas/data-warehouse-database-and-oltp-database.html>

Slika 5: Data Warehouse protokol⁸⁸



Izvor: http://www.axiss.hr/poslovna_inteligencija.html

Osnovni cilj skladištenja podataka jeste da obezbedi konsolidovano i fleksibilno skladištenje podataka do krajnjeg korisnika za izradu izveštaja i analiza, sve druge operacije skladištenja podataka su izvedene iz ovog primarnog cilja.

Tok podataka u skladištu takođe je određen ciljem skladištenja podataka. Koncept skladištenja podataka usklađivanjem podataka omogućuje jedinstvenu istinu o preduzeću, što povećava kredibilitet informacionog sistema.

4.4 Data Mart

Pojam Data Mart ili tržište podataka, definiše funkcionalnu celinu koja u sebi objedinjava podatke sličnog tipa, koji su organizovani u dimenzionalnom modelu. Data Mart može, ali i ne mora, da bude deo skladišta podataka.

Data mart je podskup podataka iz korporativnog skladišta ili samostalan skup podataka koji zadovoljava izveštajne i analitičke potrebe pojedine poslovne funkcije u organizaciji.

Najčešći oblik Data Marta je multi-dimenzionalan (neka od varijanti OLAP-a), što omogućava brzu i kvalitetnu analizu podataka. Problem koji se može pojaviti u organizaciji koja je implementirala nekoliko Data Martova pre implementacije centralnog skladišta podataka, je integracija postojećih martova u celovit sistem.

⁸⁸ http://www.axiss.hr/poslovna_inteligencija.html

Razlozi za stvaranje Data Marta⁸⁹:

- Lak pristup podacima,
- Jednostavnost kreiranja,
- Stvara kolektivni prikaz grupe korisnika,
- Potencijalni korisnici mogu mnogo jasnije da se definišu nego u punom skladištu podataka...

4.5 “Filozofija” OLAP-a

On-Line Analytical Processing = online analitička obrada. Izrazom “On- Line Analytical Processing” (OLAP) označena je kategorija softverske tehnologije koja omogućava korisnicima (analitičarima, menadžerima) da steknu uvid u podatke kroz brz, konzistentan, interaktivan pristup različitim mogućim pogledima na informacije transformisane iz sirovih podataka da bi odrazile stvarnu sliku dimenzionalnosti poslovanja kako ga shvata korisnik.

OLAP = podrazumeva kategoriju aplikacija i tehnologije namenjenu za skupljanje, upravljanje, obradu i prezentaciju multidimenzijskih podataka namenjenih analizama za potrebe upravljanja.

Karakteristike OLAP alata⁹⁰:

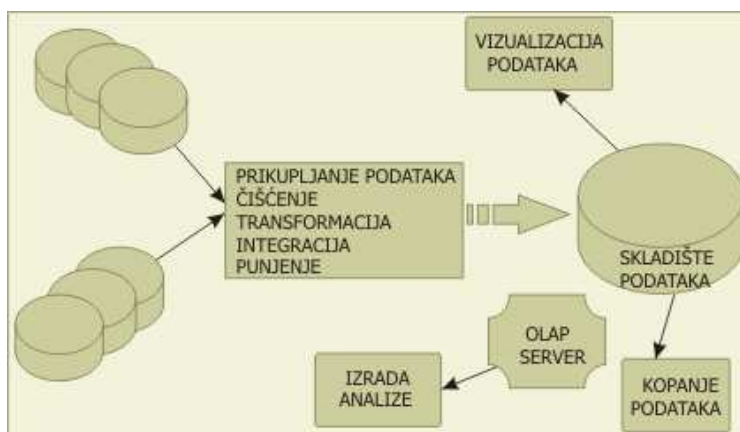
1. Međusobno razlikuju mnogo više od međusobne razlike relacijskih baza podataka, programskih jezika, tekst procesora,
2. Pisanje jednostavnih formula koje će se primenjivati duž nekoliko dimenzija, a pritom je potrebno napisati tek nekoliko jednostavnih programskih instrukcija,
3. Velika brzina rada,
4. Sposobnost analiziranja velikog broja dimenzija.

OLAP alati omogućuju strukturiranje podataka skladno načinu na koji ljudi prirodno provode analize određenih pojava ili procesa. Tehnike poslovne inteligencije (Data Warehousing, Reporting, On – Line Analytical Processing (OLAP), Data Mining...) ekstrahuju podatke iz postojećeg informacionog sistema i transformišu ih u oblik pogodan za odlučivanje. Implementacija tehnika poslovne inteligencije znatno povećava upotrebnu vrednost postojećeg informacionog sistema organizacije, usled čega je interesovanje za poslovnom inteligencijom u stalnom porastu.

⁸⁹ Kijevčanin, V., Data Mining, Doktorska disertacija, Ekonomski fakulte, Kragujevac 2009.

⁹⁰ Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.

Slika 6: Uloga OLAP-a⁹¹



Preuzeto od: <http://elvirko.tripod.com/sklad.htm>

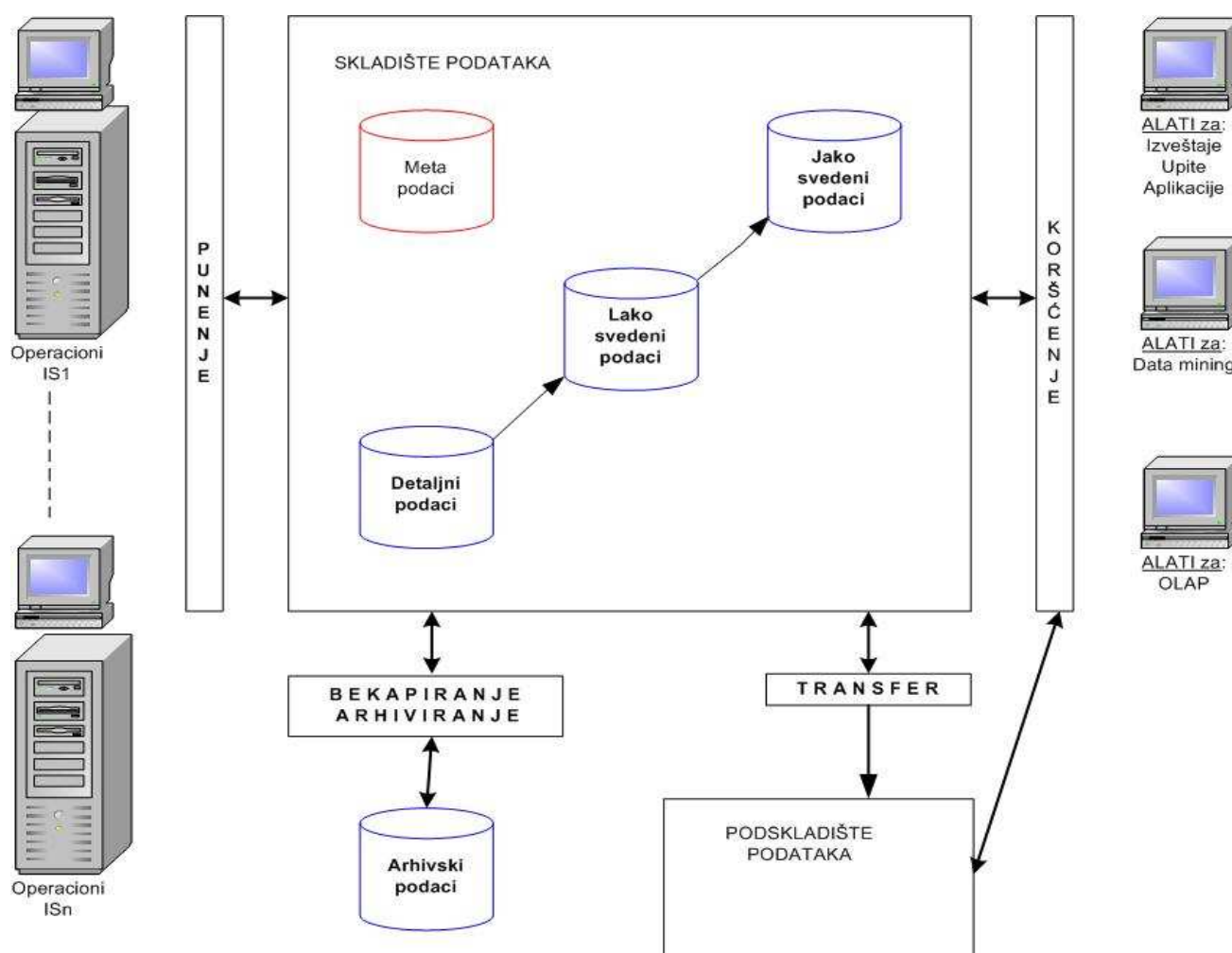
OLAP (On-Line Analytical Processing) ili multidimenziona analiza, označava analitičku obradu podatka koja se vrši u realnom vremenu, interaktivno. OLAP je jedna od tehnologija poslovne inteligencije. Omogućava analitičarima i menadžerima da steknu uvid u indikatore poslovanja kroz brz, konzistentan i interaktivan pristup analizama. Putem analiza, iz različitih uglova poslovnog konteksta se posmatraju informacije, dobijene transformacijom podataka iz operativnih izvora.

Transformacije podataka se vrše tako da reflektuju multidimenzionost podataka kompanije, onako kako ih vide poslovni korisnici, pružajući tako uslove za bolje i brže reagovanje na tržišne uslove. OLAP daje mogućnost korisnicima da samostalno postavljaju upite, što im značajno povećava mogućnosti da vrše analize potrebne u donošenju odluka⁹².

⁹¹ <http://elvirko.tripod.com/sklad.htm>

⁹² Čupić, M., Suknović, M., „Odlučivanje“, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd, 2007

Slika 7: Struktura skladišta podataka⁹³



Izvor: <http://rti.etf.bg.ac.rs/listarhiva/public/si3is1/2008/pdfT1Tj2c5060>

OLAP sistem stavlja informacione resurse na raspolaganje donosiocima odluka koji mogu u svakom trenutku interaktivno da dobiju željene izveštaje bez podrške IT sektora. Time se drastično smanjuje vremensko kašnjenje između identifikacije eventualnih problema i preduzimanja neophodnih akcija kako bi se ti problem rešili.

Tipične primene OLAP-a su pregled stanja, analize trendova i “šta - ako” analize i odnose se na neki specifičan problem. Najčešća primena OLAP-a: analiza finansijskih tokova, budžetiranja, prodaje, profitabilnosti, marketinga, kvaliteta proizvoda i usluga i drugima⁹⁴.

OLAP, praktično pravi kompromis između spreadsheet i relacione strukture podataka tako što pravi balans između količine skladišnog prostora koji je potreban za cuvanje podataka i brzine izveštavanja.

Pre uvođenja OLAP sistema za dobijanje ovakvih izveštaja bilo je neophodno kreiranje desetina kompleksnih upita nad bazom podataka, koji su bili nefleksibilni, tako da je i

⁹³ <http://rti.etf.bg.ac.rs/listarhiva/public/si3is1/2008/pdfT1Tj2c5060>

⁹⁴ <http://www.olapreport.com>

najmanja promena zahteva prouzrokovala kreiranje novih upita. Dodatni problem je bio u tome što su podaci potrebni za kreiranje upita fizički skladišteni na različitim mestima. Zbog toga je kreirano skladište podataka koje objedinjuje ove ekstahovane podatke, kao i automatizovani tokovi za prenos i integraciju podataka u skladište⁹⁵.

OLAP tehnologija omogućava korisniku pristup i analizu ad-hoc podataka, pregled informacija dobijenih kroz poređenja, analize podataka iz prošlosti i podataka izvedenih iz različitih "sta ako" scenarija. OLAP baza podataka ili analitička baza podataka je podvrgnuta promenama, koje dolaze od strane više izvora podataka obezbeđujući snažnu analitičku pozadinu mnogim korisničkim aplikacijama. Klasične relacione baze podataka projektovane su za online transakcionalnu obradu (OLTP), ali ne zadovoljavaju potrebe za online analitičku obradu podataka. Kao rezultat javlja se skladište podataka projektovano različito od klasičnih relacionih baza podataka.

Podela OLAP alata⁹⁶

- Relacijski OLAP alati
- MOLAP alati
- Desktop OLAP
- HOLAP alati

ROLAP, MOLAP I HOLAP su specijalizovane OLAP aplikacije. ROLAP se odnosi na relacioni OLAP. U relacione baze podataka (RDBMS) smeštaju se podaci, a ROLAP podsistem pruža potrebnu analitičku funkcionalnost. Predstavnicima: Oracle RDBMS i Microsoft SQL Server.

MOLAP označava multidimenzionalni OLAP. Multidimenzionalna baza je skladište podataka i analitički mehanizam. HOLAP označava hibridni OLAP, tj. kombinaciju MOLAPA-a i ROLAP-a. HOLAP omogućava da veličina multidimenzionalne baze bude veća nego kod MOLAP-a, ali manja nego kod ROLAP-a.

Glavna metoda dimenzijske analize naziva metoda raslojavanja i presecanja (Slice and Dice Method). Odlika OLAP alata je da se rezultati provedene metode raslojavanja i presecanja prikazuju lako razumljivim grafičkim prikazima koji odnose među podacima prikazuju kockama ili zvezdastim dijagramima.

Savremeni OLAP sistemi daju mogućnost rotacije dimenzija OLAP kocke po principu "pokaži i klikni", pri čemu sem rotacije može biti dimenzija vreme ili bilo koja druga dimenzija. OLAP kocka može sadržati na desetine dimenzija veliki broj članova dimenzija, odnosno n-dimenzijsku strukturu.

⁹⁵ Vukićević, M., „Projektovanje skladišta podataka studentske službe FON-a“ Master rad, Fakultet Organizacionih Nauka, Bograd, 2008

⁹⁶ Jovanović, M., Alati za Data Minig, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str. 52

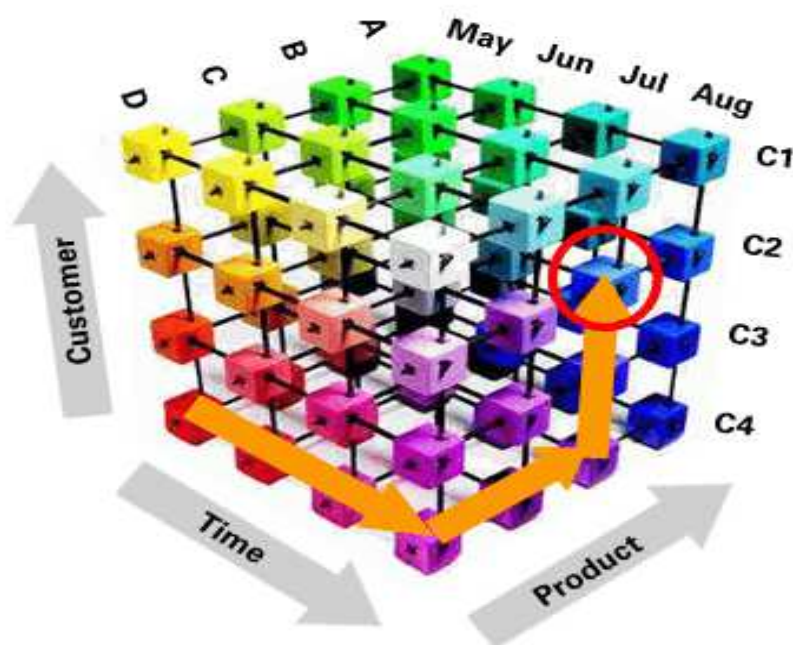
4.6 OLAP kocka

OLAP kocka rešava probleme kompleksnosti izveštavanja iz transakcionih sistema, tako što uvodi novu, tzv. Dimenzionu strukturu podataka, koja je intuitivno jasna i poslovnim korisnicima (donosiocima odluka), a ne samo ekspertima iz oblasti informacionih tehnologija.

Dimenziona struktura podataka sastoji se iz *dimenzija* i *mera*. Dimenzije predstavljaju strukturu kocke (zaglavlja izveštaja), dok mere predstavljaju agregirane podatke po dimenzijama i članovima dimenzija.

Pored problema kompleksnosti izveštavanja OLAP kocka rešava i probleme vremenskog kašnjenja pri dobijanju izveštaja, tako što u svojoj strukturi čuva prethodno agregirane podatke po dimenzijama i članovima dimenzija. OLAP zauzima veći skladišni prostor za čuvanje podataka u odnosu na transakcione sisteme, ali višestruko ubrzava proces kreiranja kompleksnih izveštaja koji se iz relacione strukture podataka, često uopšte ne mogu dobiti.

Slika 8: Olap kocka⁹⁷



Izvor:

http://www.ealliancebusinessintelligence.com/using_oracle_olap11g_with_obiee.php

⁹⁷ http://www.ealliancebusinessintelligence.com/using_oracle_olap11g_with_obiee.php

4.7 Data mining

Data mining je jedna mlada, nova tema u kompjuterskoj nauci ali koristi mnoge stare nauke i računske tehnike iz statistike, pronalaženja podataka (information retrieval), machine learning-a. Data mining je jedna od ključnih tehnika poslovne inteligencije. To je naučna disciplina koja se bavi problemom izvlačenja korisnih informacija iz velike količine podataka (istraživanje podataka, iskopavanje podataka, Knowledge-Discovery in Databases (KDD) ili Knowledge-Discovery and Data Mining). Prevod reči mining sa engleskog jezika glasi: iskopavanje, vađenje rude.

Otkrivanjem šta data mining predstavlja, možemo se upitati koja je razlika između data mining-a i statistike. Kada posmatrate iz ugla biznisa, često nije toliko važno kako to zovete: statistika, data mining ili predviđajuće analize. Prednost svake discipline proizilazi iz donošenja boljih, bržih i pouzdanijih odluka. Razlika svakako postoji. Statistika je matematička nauka koja se odnosi na prikupljanje, analizu, tumačenje i prikazivanje podataka. Statistika donosi validne zaključke i razumne odluke na osnovu analize.

Data mining, sa druge strane, predstavlja oblik predviđajuće analize koja koristi mnoge tehnike za istraživanje velike količine podataka kako bi se ustanovile veze i odnosi među podacima, do kojih se ne može doći jednostavnim upitima. Problemi kao što su predviđanje ponašanja kupaca, identifikacija prevara, optimizacija nabavljanja robe i dr., često zahtevaju kombinaciju više disciplina: analitičke discipline, poznavanje biznisa i upravljanje podacima.

Data mining je proces automatskog ili poluautomatskog pretraživanja velike količine podataka kako bi se ustanovile neke pravilnosti, šeme, ponavljanja koristeći pravila asocijacije i logičkog zaključivanja.

Sistemi poslovne inteligencije omogućavaju multidimenzionalnu analizu, on line analitičku obradu podataka, kao i “rudarenje” podataka (data mining) kojima se menadžeri mogu koristiti da bi stekli odgovore na značajna pitanja (pri čemu je od izuzetne važnosti postavljanje pravih pitanja) i doznali značajne trendove “skriven” u velikim zbirkama podataka. Među najvažnije ciljeve poslovne inteligencije (BI) spadaju identifikovanje i anticipacija stvarnih povoljnosti i nepovoljnosti u okruženju organizacije, što je naročito značajno za strategijsko upravljanje.

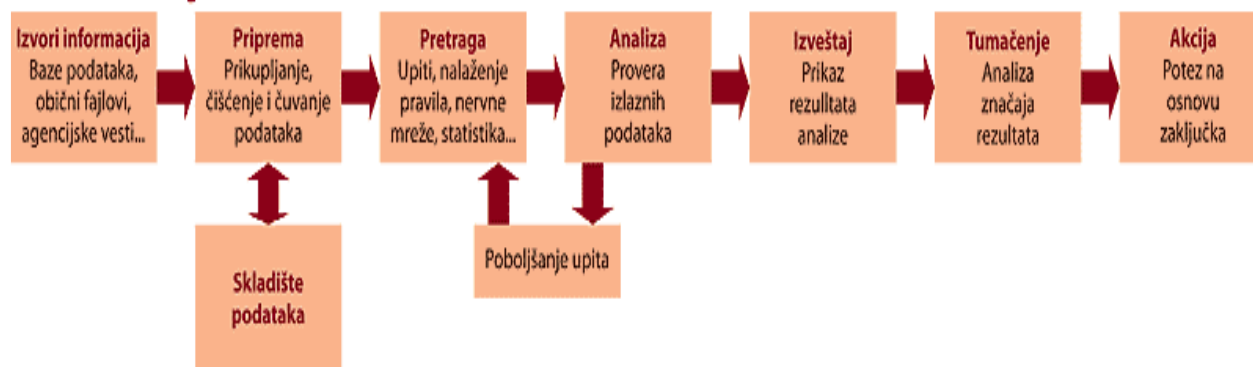
4.7.1 Proces data mining-a

Količina sirovih podataka koje kompanije ubacuju u svoje baze podataka poslednjih godina je drastično porasla. Dnevni upload informacija u baze podataka velikih firmi meri se u terabajtima. Data mining ima dobru osnovu za razvoj, jer su tehnologije na kojima se zasniva dovoljno razvijene, a to su: masivno prikupljanje podataka, brzi multiprocesorski kompjuteri i data mining algoritmi.

Data mining se može predstaviti kao jedna zatvorena petlja ili iterativni proces koji koristi predviđajuće i opisne analize. Data mining je proces koji se odvija nakon što se neki događaj odigra, ali se dobijeni rezultati mogu upotrebiti za donošenje odluka koje su bitne za budući period.

Slika 9: Proces Data Mining-a⁹⁸

Proces data mininga



Izvor: <http://www.sk.rs/2005/05/skpr01.html>

Za početak ovog iterativnog procesa, potrebno je utvrditi događaj koji posmatramo, tj. podatke koje ćemo obrađivati. Često se dešava da podaci prethodno moraju biti prečišćeni radi boljih rezultata. Nakon toga, podaci se obrađuju pomoću odgovarajućeg data mining algoritma. Dobijeni rezultati i njihova interpretacija koriste se kao smernice za preduzimanje narednih akcija.

Ovaj proces mogao bi se objasniti u nekoliko koraka, a to su:

1. prikupljanje podataka
2. prečišćavanje podataka i transformacija
3. izgradnja modela
4. procena modela
5. izveštaj
6. predviđanje
7. primena
8. upravljanje modelom

4.7.2 Data mining algoritmi

Algoritam⁹⁹ je precizan opis postupka za rešavanje nekog problema u konacnom broju koraka. Algoritmi postoje u svim ljudskim delatnostima. U matematici, na primer, postoje jasni algoritmi za sabiranje i za množenje prirodnih brojeva. U računarstvu, postoje jasni algoritmi za određivanje najmanjeg elementa niza, uređivanje elemenata po veličini i slično.

Data mining algoritam je mehanizam kojim se kreira data mining model. Da bi se model kreirao, algoritam mora prvo analizirati date podatke pokušavajući da ustanovi šeme i

⁹⁸ <http://www.sk.rs/2005/05/skpr01.html>

⁹⁹ Algoritam je opis za rešavanje nekog problema. Reč dolazi iz prezimena persijskog matematičara Al Horezmija. Algoritam je bio izraz koji opisuje način razčunavanja decimalnim brojevima uvedenim oko 1600. godine u Evropi. Algoritmičarima su se ranije zvali oni matematičari koji ne operišu simbolima množina predstavljenim na abakusu, nego jednim (indijskim ili arapskim) sistemom znakova za brojeve (od 16. veka raširenim u Evropi).

odnose među njima. Algoritam zatim koristi dobijene rezultate, kako bi definisao parametre za mining model¹⁰⁰.

Mining model koji je algoritam kreirao može imati različite forme: više pravila koja opisuju kako su proizvodi grupisani, stablo odlučivanja koje prikazuje da li će određena osoba kupiti proizvod, matematički model koji predviđa obim prodaje...

Kompanija Microsoft pruža nekoliko algoritama koji se primenjuju za rešavanje data mining problema¹⁰¹:

1. **Klasifikacioni algoritmi (Classification algorithms)** predviđaju jednu ili više diskretnih varijabli na osnovu drugih atributa iz skupa podataka. Primer klasifikacionog algoritma je Microsoft stablo odlučivanja (the Microsoft Decision Trees Algorithm).
2. **Regresioni algoritmi (Regression algorithms)** predviđaju jednu ili više kontinualnih varijabli, kao što je profit ili gubitak, na osnovu drugih atributa iz skupa podataka. Primer regresionog algoritma je Microsoft vremenske serije (the Microsoft Time Series Algorithm).
3. **Segmentni algoritmi (Segmentation algorithms)** dele podatke u grupe ili klastere, entiteti sa sličnim odlikama. Primer segmentnog algoritma je Microsoft klustering algoritam (the Microsoft Clustering Algorithm).
4. **Asocijativni algoritmi (Association algorithms)** nalaze korelacije između različitih atributa iz skupa podataka. Najpoznatija primena ovakvih algoritama je za pronalaženje asocijativnih pravila, koja se mogu koristiti za analizu potrošačke korpe. Primer asocijativnog algoritma je Microsoft asocijativni algoritam (the Microsoft Association Algorithm).
5. **Algoritmi sekventne analize (Sequence analysis algorithms)** sumiraju sekvence ili epizode podataka koje se učestalo ponavljaju. Primer algoritma sekventne analize je Microsoft algoritam sekventne analize (the Microsoft Sequence Clustering Algorithm).

Kompanija Microsoft uradila je mnogo za razvoj data mining-a i približila data mining poslovnom okruženju gde ima široku i svakodnevnu primenu. Proces kreiranja data mining modela u Microsoft SQL Server-u 2005 čine lakim stvaranje sveobuhvatnih rešenja za razne tipove projekata, kao što su analiza tržišne korpe (market basket analysis), predviđajuća analiza (forecasting analysis), analiza ciljane pošte (targeted mailing analysis)...

Isto toliko bitno kao i alati koji se koriste za rad i kreiranje data mining modela su mehanizmi za njihovo kreiranje. Ključ za kreiranje mining modela je data mining

¹⁰⁰ U novije vreme, algoritam je pojam koji se gotovo isključivo vezuje za informatiku i, mada ne postoji jedinstvena opšteprihvaćena definicija, podrazumeva se da je u pitanju nekako opisana proceura za obavljanje posla. U tu svrhu se definišu algoritamski jezici. To su formalizovani jezici, kojima se relativno lako opisuju postupci rešavanja problema predstavljenih algoritmom, takvi su na primer programski jezici Algo, Fortran i Kabol. U matematičkoj logici je algoritam generalizovan pojam i odnosi se na postupak za postupno pretvaranje nizova znakova. Preuzeto sa <http://sr.wikipedia.org/sr>

¹⁰¹ <http://www.sk.rs/2005/05/skpr01.html>

algoritam. Algoritam pronalazi uzore u podacima koji su mu prosleđeni i prevodi ih u mining model – to je pokretačka sila iza samog procesa. SQL Server 2005 uključuje devet algoritama¹⁰²:

1. Microsoft Decision Trees
2. Microsoft Clustering
3. Microsoft Naïve Bayes
4. Microsoft Sequence Clustering
5. Microsoft Time Series
6. Microsoft Association
7. Microsoft Neural Network
8. Microsoft Linear Regression
9. Microsoft Logistic Regression

4.8 Alati poslovne inteligencije

Pomoću alata poslovne inteligencije moguće je otkriti model podataka i obrasce ponavljanja korisnika. Ukoliko su podaci prezentovani pomoću razumljivog korisničkog interfejsa administrator sistema može da ih iskoristi za upravljanje odnosima sa korisnicima. Krajni cilj alata poslovne inteligencije je da se administratoru sistema obezbedi dovoljna količina informacija, koja će mu koristiti kao podrška u odlučivanju. Ovako donešene odluke će svakako doprineti unapređenju elektronskih servisa, povećanju lojalnosti korisnika i boljem iskorišćenju mogućnosti elektronskog bankarstva.

Osnovne komponente sastava poslovne inteligencije:

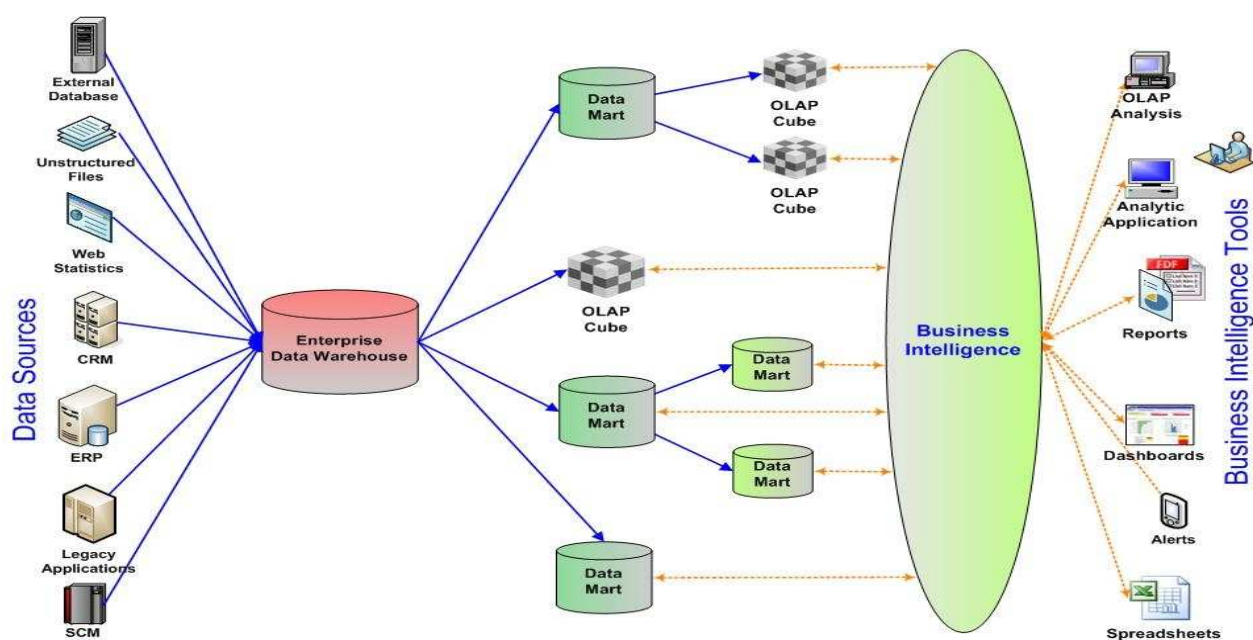
- Infrastruktura
- Funkcionalnost
- Organizacija
- Poslovanje

Gartnerovi analitičari su dali prognozu da će planovi integracije predstavljati ključ daljnjeg uspeha opstanka i rasta pojedinih kompanija ponuđača alata i platformi poslovne inteligencije.

U skorijoj budućnosti očekuje se prava ekspanzija alata poslovne inteligencije. Potvrda ovakvog stava leži i u činjenici da se u poslednje vreme javlja tendencija razvoja implementacije alata poslovne inteligencije kod proizvođača sistema za upravljanje bazama podataka. Oni posebnu pažnju posvećuju razvoju Data Warehouse i DataMining alata koje ugrađuju u sopstvene proizvode. Najpoznatiji primeri su Oracle, SQLServer i DB2.

¹⁰² www.microsoft.com, www.msdn2.microsoft.com

Slika 10: Alati poslovne inteligencije¹⁰³



Izvor: <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/news/2240028455/Improving-BI-performance-without-breaking-the-bank>

4.9 BSC

Početkom dvadesetih godina XX veka pojavljuju se konceptualni okviri merenja poslovnih performansi (BSC, Piramida performansi, Monitoring neopipljivih performansi itd.) koji ističu nefinansijske, spoljne i buduće performance sa namerom da ohrabre proaktivni menadžment stil baziran na neprestanim promenama i stvaranjem strategija koje će pratiti te promene. Ideja je da svaka organizacija treba imati sopstveno razvijenu strategiju poslovanja koja će je usmeriti ka uspehu.

Jedan od menadžera u uspešnoj američkoj kompaniji naglašava da “različitost inicijativa, pri čemu svaka ima svoj slogan, stvara konfuziju i pomešane poruke”. Predloženi radni okviri treba da budu ispraćeni razvojem menadžment procesa posebno dizajniranih da menadžerima omoguće razvoj i redizajn njihovih sopstvenih sistema za merenje performansi¹⁰⁴.

Pod pokroviteljstvom Nolan Norton Instituta (Nolan Norton Institute) objavljena je studija pod nazivom “Merenje performansi u organizaciji budućnosti”. Studija je obuhvatala 12 kompanija i bila je delo Davida Nortona i Roberta Kaplana koji se i narednih dvadeset godina bave istim pitanjem, a sve u cilju što boljeg implementiranja strategije u organizacijama. Njihova saradnja na ovom projektu rezultirala je nastankom BSC koncepta koji je stvoren kao rezultat nepostojanja sveobuhvatnog okvira koji bi sve alate za kreiranje i formulisanje strategije, strategijsko planiranje, upravljenje

¹⁰³ <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/news/2240028455/Improving-BI-performance-without-breaking-the-bank>

¹⁰⁴ Marković, N., Vuković, M., (2002), "Balanced Scorecard u informatičkom okruženju", International Congress Yugoslav Union for Standards and Quality, Vol.30, No.3-4, IV, Belgrade, str. 155

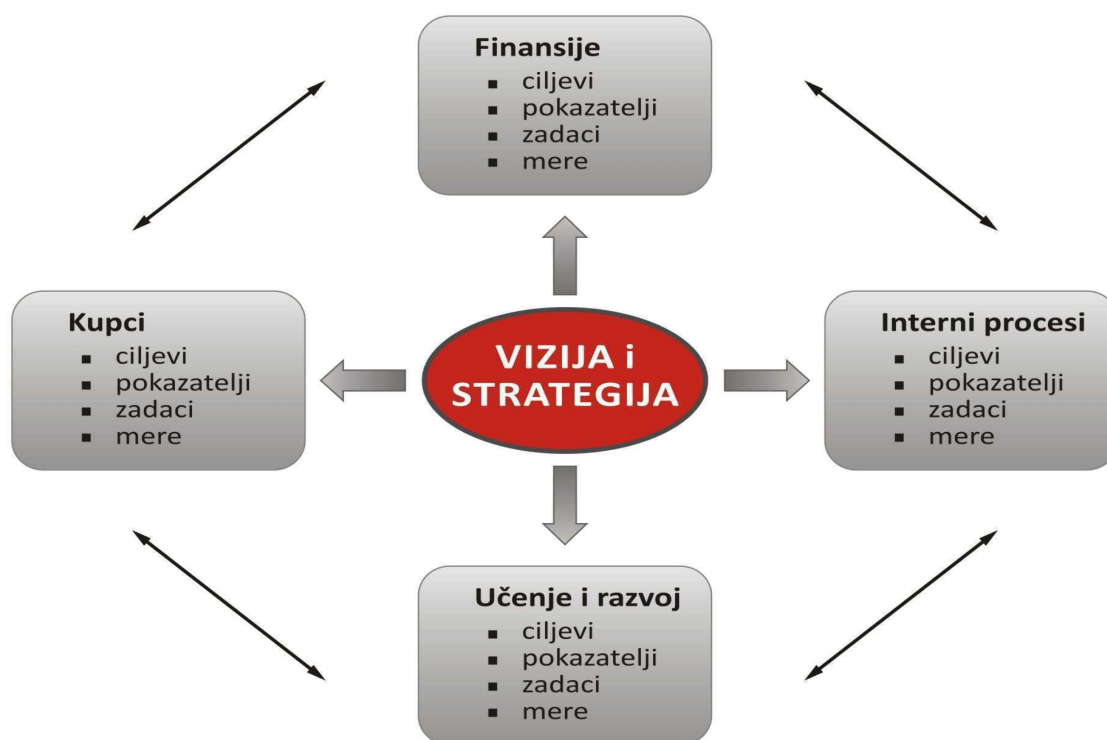
kvalitetom, poboljšanje procesa, sumarne prikaze i obračun troškova povezao, kako bi oni na odgovarajući način mogli međusobno da se prilagode i sinhronizuju¹⁰⁵.

Kaplan i Norton su zaključili da je veoma teško definisati strategiju kompanije, a još teže implementirati je u samu organizaciju. Oni opisuju BSC kao “skup mera koje daju top menadžerima brz, ali sveobuhvatan pogled na biznis”¹⁰⁶. Kaplan i Norton naglašavaju da cela ideja o uvođenju BSC-a dolazi od top menadžmenta kompanije koji mora inicirati početni impuls. Menadžeri moraju prepoznati trenutak i situaciju u kojoj su kompaniji potrebne promene koje će je povući unapred. Na bazi trenutne, aktuelne situacije određuje se dalja strategija kompanije.

Balanced Scorecard kao instrument strateškog kontrolinga meri uspešnost poslovanja organizacije iz četiri perspective:

- 1) Finansijska perspektiva
- 2) Perspektiva kupaca
- 3) Perspektiva internih procesa
- 4) Perspektiva učenja i razvoja

Slika 11: Balanced Scorecard ¹⁰⁷



Za Balanced Scorecard važi pravilo da pokazatelji moraju biti sastavljeni od finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, onih koji su uzroci, kao i onih koji su posledice,

¹⁰⁵ Kaplan, R. S., Norton, D. P., The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2008. str. 34

¹⁰⁶ Marković, N., Vuković, M., "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, 2007. str. 99

¹⁰⁷ Osmanagić N.B., Kontroling, Zagreb, 2004. str 243

kratkoročnih i dugoročnih i da moraju obuhvatiti celokupno poslovanje. Pokazatelji tako ne moraju biti uniformni za celu organizaciju i svi, iako u različitim perspektivama, moraju biti međusobno povezani. Takođe, možemo reći da je potrebno uključiti, kako pokazatelje koji opisuju ono što se radi, tako i pokazatelje koji opisuju rezultate tih akcija.

Pokazatelji u okviru Balanced Scorecarda moraju biti iskoristivi za postavljanje ciljeva koji se smatraju mogućim od strane onih koji su odgovorni za njihovo ispunjavanje, a samo merenje mora biti jednostavan proces i podaci se moraju prikupljati iz svih delova sistema informatičke podrške u preduzeću¹⁰⁸.

Veliki uspeh i upotrebljivost Balanced Scorecarda zahvaljuje sintezi finansijskih pokazatelja i ostalih pokazatelja uspešnosti jedne kompanije, odnosa prema potrošačima i budućih uspeha organizacije zasnovanih na naprednim procesima i inovaciji. Na ovaj način stvara se spoj kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i u njihovom preseku ogleda postavljena strategija preduzeća. Ciljevi i pokazatelji Balanced Scorecarda nisu samo običan skup merila, već su izvedeni iz vizije i misije preduzeća koji omogućava da se strategija razume i implementira kroz proces komunikacije¹⁰⁹.

Primer BSC za hotele¹¹⁰

- **Hotel - opšte**
 - BSC Upravljanje hotelom
 - BSC Help Desk
 - BSC HR
 - Upravljanje resursima
- **Analiza konkurencije hotela**
 - Rezultati benčmarkinga
 - Rezultati marketing Istraživanja
 - Rezultat analize konkurencije
- **Klijenti hotela**
 - Rezultati vrednosti klijenta
 - Rezultati profilisanja klijenta
 - Rezultati lojalnosti klijenata
 - Rezultati profitabilnosti klijenata
 - Rezultati menjanja klijenata
- **Odmor i rekreacija**
 - Bazeni
 - Teniski klubovi
 - Ski rezorti
 - Sportski objekti i teretane
 - Jahting klubovi
 - Golf tereni i klubovi

¹⁰⁸ Olve N.G., Roy J., Performance Drivers, J. Wiley & Sons, str 14-15

¹⁰⁹ Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, Harvard Business Review 1992.

¹¹⁰ Prof. dr Njeguš. A., Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010/2011

4.10 KPI Faktori

Proces planiranja i upravljanja mora da se zasniva na kvalitetnim, pravovremenim i pouzdanim podlogama i podacima. Stiće se utisak da su danas kompanije pretrpane podacima, ali skoro redovno postoji nedostatak upotrebljivih i korisnik informacija. Neka istraživanja su pokazala da se pri strateškom i operativnom upravljanju u logistici koristi samo oko 10% prikupljenih i dostupnih podataka. U prošlosti kompanije su se uglavnom koncentrisale na finansijske pokazatelje. Danas je poznato da nefinansijski i čak i «nebrojčani» pokazatelji, mogu biti od dragocene koristi. Međutim, danas je neophodno primenjivati jedan proaktivni način odlučivanja, gde se poslovni rezultati ne očekuju, već se njima upravlja. Zato je potrebno obezbediti pravovremene, pouzdane i upotrebljive podatke.

Slika 12: Primer KPI hotela ¹¹¹

Name	Value	Baseline	Target	Measure	Weight
Leadership		7,52	100	%	
People Initiative				%	3
Reduced Employee Turnover				%	3
Improved Safety	50	0	100	\$	2
Succession Planning	2	0	5	\$	2
Coaching and Development	10	0	20	\$	3
Professional Success Indicators		-8,26	100	%	2
Projects Undertaken	50	0	1000	\$	1
	15				2

Name	Value	Measure	Weight
Coaching and Development	10	\$	3

Description	Baseline	Target	Min	Max
Number of sessions conducted for increasing the	0	20	0	20

Target description	(Max - Min)

¹¹¹ Prof. dr Njeguš. A., Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd2010/2011

Leadership	
KPIs are the	
Perspective	Performance
People Initiative	58,71%
Collaboration Initiatives	35,33%
Broad Organizational Initiatives	46,00%
Professional Success Indicators	25,97%
Total Performance	43,68%
Scorecard includes 4 categories, 17 indicators	

SCORECARD SUMMARY

SCORECARD DETAILS

Perspective	Indicator	Weight (x of 10)	Description	Value	Measure unit
People Initiative		3		58,71%	
	Reduced Employee Turnover	3	Reduce the number of employees leaving the organization which can be measured on a yearly basis	50,00%	%
	Improved Safety	2	Steps taken to reduce the number of accidents and worktime lost	50	5
	Succession Planning	2	Identifying successors for the organization and plan for their development programmes	2	5
	Coaching and Development	3	Number of sessions conducted for increasing the output effectiveness of employees through coaching and development programmes	10	5
Total Performance in group			People Initiative	58,71%	

Ključni indikatori performansi (KPI) predstavljaju kvantitativne i kvalitativne pokazatelje, koji se koriste za merenje, praćenje i upravljanje poslovnim rezultatima kompanije. Pogodan vizuelni i grafički prikaz indikatora značajno doprinosi transparentnosti i efektivnosti menadžmeta. Međutim, najveći značaj ima pravi izbor ključnih performansi i indikatora, jer prosto nisu svi mogući i raspoloživi pokazatelji ključni za menadžment kompanije.

Selekcija i definisanje ključnih indikatora performansi u realnim logističkim sistemima, nije ni malo jednostavan posao. Problem je kako od nekoliko stotina ili čak hiljada mogućih pokazatelja izabrati 15 – 20 ključnih indikatora performansi.

Postupak selekcije i izbora ključnih indikatora logističkih performansi sadrži više metodološki povezanih koraka, preko kojih je potrebno doći do odgovora na sledeća pitanja:

- čemu služe podaci o logističkim performansama, odnosno koje indikatore ko, kada, kako, u kome obliku i na kome mestu koristi i da li ih je uopšte potrebno utvrđivati i pratiti
- na koji način identifikovati, prikupljati, kvantifikovati, obrađivati i prezentirati podatke o odabranim performansama.

ZAKLJUČAK

Poslovna praksa beleži primere kompanija koje su zapale u takozvanu »strukturnu zamku«¹¹² pretpostavljajući da će promene organizacione strukture biti sasvim dovoljne da izazovu promene u interpersonalnim odnosima i procesima donošenja odluka, koje će onda, posledično, proizvesti promene u pojedinačnim stavovima i postupcima menadžera.¹¹³

Njihovi primeri ukazuju na činjenicu da promene formalne organizacione strukture predstavljaju nedovoljan i pojednostavljen instrument promena. Kako strategijska i organizaciona rešenja postaju sve kompleksnija i zahtevnija, javlja se potreba da top menadžment preduzeća zameni svoj tradicionalni fokus na strategiju i strukturu fokusom na upravljanje ljudima i procesima.

Danas se kritični strateški zahtevi odnose na pronalaženje ne najadekvatnijeg strukturnog rešenja već organizacionog dizajna koji će omogućiti da se iskoriste svi potencijali zaposlenih i motiviše čitava organizacija da bude spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju.

Rezultat povećanja nivoa turbulentnosti i kompleksnosti sredine turističkog preduzeća je pojava i razvoj kompleksnijih menadžment sistema. U osnovi, pod strategijom upravljanja turističkim preduzećem podrazumeva se izbor odgovarajućeg puta kako bi turističko preduzeće u turizmu obezbedilo konkurentsku poziciju na tržištu. Imajući to u vidu, konstatujemo da strategija obuhvata celovit plan akcije na osnovu anticipiranih uslova u okruženju da bi se turističko preduzeće prilagodilo tržišnim uslovima i da bi se ostvarili definisani ciljevi poslovanja. U svim delovima privrede, kao i u svim granama i vidovima turističke delatnosti, dolaze do izražaja osnovne karakteristike strategijskog upravljanja¹¹⁴.

Ovaj rad je imao za cilj da ukrštajući analizu fenomena globalnih preduzeća i fenomena menadžmenta i liderstva pokaže da je u uslovima globalizacije potreban drugačiji pristup liderstvu u odnosu na onaj koji nudi tradicionalna teorija liderstva, kao i da ukaže na tehnike putem kojim menadžment globalnih preduzeća može promovisati i podsticati razvoj globalnog liderstva.

Predmet ovog rada bila je pozicija liderstva u turizmu, kao i uloga i značaj koji liderstvo ima u poslovanju turističkih preduzeća. Analiza upućuje na zaključak da u turističkim preduzećima dolazi do potrebe jasnijeg odvajanja i razgraničenja menadžmenta od liderstva. U domenu menadžmenta, savremeni uslovi poslovanja i nove organizacione forme doveli su do promene uloge koju pojedini nivoi menadžmenta treba da obavljaju.

Menadžeri prve linije dobijaju ulogu tragalaca za novim mogućnostima i poslovnim šansama. Oni ovu svoju ulogu obavljaju na osnovu svoje uske specijalizacije u

¹¹² Bartlett, C. A., Ghoshal, S., "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", Harvard Business Review, VII-VIII, Harvard, 1990. ("Structural trap")

¹¹³ Neke od njih su Dow Chemicals, Citibank, Texas Instruments, Xerox, prema: Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., "Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management", Irwin, Homewood, 2003. str. 340

¹¹⁴ Čerović, S., Kompleksnost strategijskog menadžmenta u turizmu, Privredna izgradnja, vol 46, br 3-4, Beograd, 2003. Str 212

određenoj oblasti i/ili za određeno tržište. Menadžeri srednjeg nivoa sve više dobijaju ulogu trenera. Oni sagledavaju mogućnosti za implementaciju ovih predloga i rešenja i u skladu s tim im daju ili uskraćuju svoju podršku.

Uloga korporativnih lidera, menadžera na top nivou, jeste da postavljaju strateške okvire kojim će usmeravati ponašanje organizacionih delova, kao i standarde performansi na osnovu kojih se sagledava ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Učiniti potrošača zadovoljnim znači prethodno ga što bolje upoznati, na pravi način informisati i obezbediti mu, ne samo u formalno-pravnom smislu, maksimalnu zaštitu. Renomirane svetske hotelske kompanije, tržišni lideri u međunarodnom hotelijerstvu, razvijaju specijalne programe brige za gosta (customer care), podstičući njihovu lojalnost. Mada je korelacija između satisfakcije i lojalnosti potrošača nesporna, zadovoljstvo, pa čak i oduševljenje gosta ne podrazumeva automatski i njihovu lojalnost. To je i razumljivo, imajući u vidu savremene tendencije u ponašanju potrošača. U tom kontekstu, međunarodni hotelski lanci podstiču lojalnost marki. Prednost u odnosu na nezavisne hotele, između ostalog, ogleda se u tome što marka garantuje prepoznatljiv kvalitet, uz istovremeno insistiranje na originalnom "izrazu" pojedinačnih obekata. To dovodi do novih iskustava, doživljaja koji mogu prevazići očekivane, satisfakcije potrošača spremnih da plate visoku cenu svog zadovoljstva, a, s druge strane, vodi ka željenoj ekonomskoj efikasnosti hotelskih kompanija.

Današnja hotelska preduzeća moraju imati svetske kriterijume i standarde u poslovanju, dobar kvalitet, visok nivo produktivnosti i povoljne cene, dobru konkurentsku poziciju, moraju biti među prvima i najboljima, što ne mogu ostvariti ako se pridržavaju klasičnih formi ponašanja i poslovanja. Internacionalizacija, tehnički progres, razvoj informatike traži od kompanije blagovremene odgovore i prave akcije, a menadžere stavlja pred sve veće izazove i zadatke.

Uspešan lider ne može biti samo preokupiran operativnim problemima sadašnjosti i njihovim rešavanjem na osnovu stečenog iskustva, a da u drugi plan stavlja vitalna strategijska pitanja. Danas se traže novi pristupi u rešavanju postojećih i novih problema. Od lidera se traži razumevanje budućnosti, novih načina konkurencije, blagovremena spoznaja mogućnosti i njihovo efikasno korišćenje. Njihova uloga je da izvrše strategijski izbor i da dosledno sprovode strategijski pravac. Od njih se zahteva da stvore i iskoriste prednost preduzeća i da obezbede istom tom preduzeću mesto u budućnosti. Više nije dovoljno biti samo dovoljno dobar da bi se opstalo u složenim i dinamičnim vremenima, već preduzeće mora biti među najboljima, ako želi da obezbedi svoju egzistenciju. Lideri su dužni u sve težim uslovima privređivanja dovesti preduzeće do željenog stanja koje postaje stvarnost pomoću dobre strategije.

Svako preduzeće funkcioniše i egzistira zahvaljujući viziji, znanju, veštini i mudrosti menadžmenta, njihovom odnosu prema riziku, sposobnosti prilagođavanja, njihovom stavu prema budućnosti i poslovnim idejama koje poseduju. Uticaj raznovrsnih faktora i turbulentnost okruženja u kojem preduzeće posluje, dobrim delom određuje postojanje i poziciju preduzeća, kao i način reagovanja uprave na šanse i opasnosti. Sposobnost preduzeća da se adaptira promenama, njegov pokušaj da efektno prevaziđe nastale diskontinuitete, širi i duži horizont sagledavanja posledica preuzetih akcija, omogućuje jednu kreativnost u privrednom poslovanju. Svojom vizijom, lideri ubrzavaju napredak. Vizija je nadahnuće koje inspiriše i motiviše lidere, omogućava im da naprave dobar

strategijski izbor, inicira strategijske akcije i podstiče ih da daju najbolje i najviše od sebe. Ona je "prihvaćen mentalni okvir koji daje formu željenoj budućnosti". Vizija je najbitnija osobina lidera, a pred toga što motiviše ljude i koordinira akcije, ona razjašnjava glavni smer promena, ukazujući kada i gde treba preduzeće stići. Dobra vizija se zasniva na razumevanju promena organizacije i tržišnih i konkurentnih trendova. Zato je nije jednostavno definisati. Da bi se realizovala, vizija mora biti imaginativna, poželjna, izvodljiva, fokusirana, fleksibilna, a isti taj preduzetnik mora imati snage i sposobnosti da je sprovede. Vizionarska preduzeća su uspešna, trajna, vodeća u svojoj delatnosti, naglasak na vrednosti, a rast i razvoj je usmeravana vizijom. "Pretpostavka dobrog strategijskog izbora je postojanje strategijske vizije"¹¹⁵.

¹¹⁵ Drucker Peter, The Effective Executive, Harper and Row, New York, 1966. str. 22

LITERATURA

1. Bahtijarević, F., Sikavica, P., & Pološki, N., „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., „Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind“, Harvard Business Review, VII-VIII, Harvard, 1990. ("Structural trap")
3. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., "Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management", Irwin, Homewood, 2003.
4. Bass, B. M., „Leadership and performance beyond expectations“ (1985.) 20, in: Nort House, P. G., Learedship, Sage publications, inc., Thousand Oaks, 2001.
5. Bennis W.G., „On becoming a leader: the leadership classic - updated and expanded“, Perseus Publishing, USA, 2003.
6. Bennis, W.G., „Leaders: Strategies for Taking Charge“, Harper Business, New York, 2003.
7. Čerović, S., „Kompleksnost strategijskog menadžmenta u turizmu“, Privredna izgradnja, vol 46, br 3-4, Beograd, 2003.
8. Čerović, S., Petrović, P., „Upravljanje inovacijama – pravac restrukturiranja turističkog preduzeća“, Privredna izgradnja, vol 43, br 3-4, Beograd, 2000.
9. Čerović, S., „Strategijski menadžment turističke privrede Srbije“, Želnid, Beograd, 2002.
10. Čerović, S., „Strategijski menadžment u turizmu“, Čigoja print, Beograd, 2009.
11. Čupić, M., Suknović, M., „Odlučivanje“, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd, 2007
12. De Vries, M. K., „The Leadership Mystique“, Prentice Hall, Financial Times, London, 2001.
13. Drucker, P., „The Effective Executive“, Harper and Row, New York, 1966.
14. Farkas, C.M., „Wetlaufer Suzy, The Ways Chief Executive Officers Lead“, Harvard business review on leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998.
15. Has, H., Tamarikin, B., Lider u svakom od nas, PS Grmeč, Beograd, 1995.
16. IMS, „International Journal for Total Quality Management & Excellence", Vol. 35, No.4, YUSQ EQW.
17. Janićijević, N., „Organizaciono ponašanje“, Data Status, Beograd, 2008.
18. Kaplan R., Norton D., „The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance“, Harvard Business Review 1992.
19. Kaplan, R. S., Norton, D. P., „The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2008.
20. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., „Menadžment - Principi, Koncepti i Procesi“, Cicero print, Beograd, 2007.
21. Marković, N., Vuković, M., "Balanced Scorecard u informatičkom okruženju", International Congress Yugoslav Union for Standards and Quality, Vol.30, No.3-4, IV, Belgrade, 2002.
22. Marković, N., Vuković, M., "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, 2007.
23. Mašić, B., „Metode radikalnih promena u preduzećima „ u Metode radikalnih promena u organizacijama, redaktor Dr. Mašić, B., Univerzitet Braća Karić, Fakultet za menadžment, Beograd, 2004.

-
-
24. Mašić, B., „Transformacija preduzeća: glavno pitanje menadžmenta na prelazu u treći milenijum“, redaktor dr. Mašić, B., Privatizacija i transformacija velikih preduzeća, fakultet Braće karić, Beograd, 2000.
 25. Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
 26. Milićević, V., „Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup“, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2007.
 27. Milisavljević, M., „Liderstvo u preduzećima“, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
 28. Milisavljević, M., „Savremeni strategijski menadžment“, IEN PRES, Beograd, 2002.
 29. Milisavljević, M., „Strategijski menadžment“, Čigoja, Beograd, 2000.
 30. Mullins, L., „Management and organisational behaviour“, Prentice Hall, Harlow, 2002.
 31. Njeguš, prof. dr A., „Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010/2011.
 32. Olve, N., Roy, J. and Wetter, M. (English ed.). Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control. Wiley, New York, 2003.
 33. Osmanagić N.B., „Kontroling“, Zagreb, 2004.
 34. Peters, Tom, „Leadership – Inspire, Liberate, Achieve“, Dorling Kindersley Limited“, New York, 2005.
 35. Vlahović, S., „Liderstvo u savremenim organizacijama“, Žarko Radonjić, Podgorica, 2008.
 36. Petković, M., Janićijević, N., Milikić, B., „Organizacija“, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
 37. Robbins, S., „Organizational Behaviour“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
 38. Robbins, Stephen, R., Coutler, Mary, „Menadžment „ Data status, Beograd 2005.
 39. Sengi, P., „Peta disciplina - umeće i praksa organizacije koja uči“, Adižes MC, Novi Sad, 2003.
 40. Spreitzer, G. M., Cumings, T. G., „The Leadership Challenges of the Next Generation“, in: Bennis, W., Spreityer, G. M., Cummings, T. G. (Eds.), „The Future of Leadership:Today’s Top Leader Thinkers Speak to Tomorrow’s Leaders“ Jossey-Bass, USA,2001.
 41. Stoner, J., Friman, E., Gilbert, D., „Menadžment“, Želnid, Beograd, 2000.
 42. Tannenbaum, R., Schmidt, W.H., "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, 1957.
 43. Vlahović, S., „Liderstvo u savremenim organizacijama“, Žarko Radonjić, Podgorica, 2008.
 44. Vukićević, M., „Projektovanje skladišta podataka studentske sližbe FON-a“ Master rad, Fakultet Organizacionih Nauka, Bograd, 2008.
 45. Weber, M., „The theory of social and economic organizations“, The Free Press, New York, 1947.
 46. Yukl, G., „Leadership in Organizations“, fourth edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
 47. Zairi, M., „Measuring Performance for Busnes Results“, Chapman and Hall, London, 1994.

Internet stranice:

1. <http://elvirko.tripod.com/sklad.htm>
2. <http://rti.etf.bg.ac.rs/listarhiva/public/si3is1/2008/pdfT1Tj2c5060>
3. <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/news/2240028455/Improving-BI-performance-without-breaking-the-bank>
4. http://www.axiss.hr/poslovna_inteligencija.html
5. <http://www.btr.rs/srb/resenja/poslovna-resenja/bi-poslovna-inteligencija>
6. <http://www.dwinfocentr.org/defined.html>
7. http://www.ealliancebusinessintelligence.com/using_oracle_olap11g_with_obiee.php
8. <http://www.exforsys.com/tutorials/msas/data-warehouse-database-and-oltp-database.html>
9. <http://www.microsoft.com>, www.msdn2.microsoft.com
10. <http://www.olapreport.com>
11. <http://www.scribd.com/doc/24620789/SKLADI%C5%A0TE-PODATAKA-Data-Warehouse>
12. <http://www.sk.rs/2005/05/skpr01.html>