UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

MASTER RAD

INFORMACIONI SISTEMI U TRŽIŠNIM PROMENAMA I NJIHOV UTICAJ NA POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

MENTOR
prof. dr Krunoslav Čačić

STUDENT
Nemanja Kisić 405600/2010

Beograd , 2011.

SADRŽAJ

UVOD 4

1. GLOBALNA KRETANJA U MEĐUNARODNOM TURIZMU 7

1.1. Ključni pokazatelji kretanja turizma 10

1.2. Osnovne karakteristike razvoja međunarodnog turizma 11

1.3. Kretanja u međunarodnom turizmu početkom trećeg milenijuma 12

1.4. Faktori koji su uticali na dinamičan razvoj međunarodnog turizma .. 13

1.5. Vizija razvoja međunarodnog turizma 13

2. OČEKIVANE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU SRBIJE 15

2.1. Strategijske osnove razvoja hotelijerstva u Srbiji 15

2.2. Neophodne aktivnosti u daljem razvoju 16

3. TENDENCIJE U POSLOVANJU HOTELSKOG PREDUZEĆA 20

3.1. Prilagođavanje hotelskog preduzeća uslovima poslovanja 24

3.2. Hotelska preduzeća i poslovno povezivanje 27

3.2.1. Teorijski pristupi poslovnom povezivanju preduzeća u turizmu 28

3.3. Horizontalno povezivanje hotelskih preduzeća 29

3.4. Vertikalno povezivanje 29

3.4.1. Vertikalno povezivanje unapred (prodajni tip) 30

3.4.2. Vertikalno povezivanje unazad (proizvodni tip) 31

3.5. Konglomerati 31

4. PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA PROMENAMA NA HOTELIJERSKOM TRŽIŠTU 32

4.1. Modeli organizacione strukture 34

4.2. Organizacioni dizajn 43

4.2.1. Birokratski dizajn organizacije 44

4.2.2. Adaptivni ili organski dizajn 45

4.3. Uloga operativnih jedinica i postavljanje poslovnog portfolija 45

5. ULOGA MENADŽMENTA U PRILAGOĐAVANJU PROIZVODA SAVREMENIM USLOVIMA 50

6. UTICAJ PROMENA U PONAŠANJU TURISTA NA OBLIKOVANJE HOTELA 52

6.1. Obeležja ponude i tražnje na turističkom tržištu 52

6.2. Novi trendovi u ponašanju savremenog turiste 53

6.3. Specijalizacija hotela prema tržišnom segmentu na primeru Beograda 54

7. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA I INFORMACIONI SISTEM U HOTELSKOM PREDUZEĆU 57

8. INFORMACIONI SISTEMI ZA UPRAVLJANJE HOTELSKIM POSLOVANJEM 61

9. KOMPJUTERSKI OPERATIVNI SISTEMI U HOTELIJERSTVU 67

9.1.Generalni menadžer 69

9.2. Sektor prodaje 73

9.3. Sektor nabavke 75

9.4. Sektor zadužen za usluge hrane i pića 79

9.5. Receptivni sektor 82

10. INFORMACIONI SISTEM HOTELA „ZLATNIK“ 86

ZAKLJUČAK 90

LITERATURA 92

UVOD

Uloga informacionih tehnologija je da pruže automatizaciju pri rešavanju problema, da povećaju produktivnost i kvalitet poslovanja, kvalitet usluga, kao i komunikaciju i saradnju u okviru raznovrsnih poslovnih procesa. Savremeni informacioni sistemi su ključni faktor uspeha u poslovanju mnogih organizacija. Kompjuterski informacioni sistemi su zastupljeni i u sklopu manjih organizacija. Prisutni su u gotovo svim segmentima: ekonomiji, menadžmentu, zdravstvenim i obrazovnim institucijama, telekomunikacijama, turističkim sistemima, itd.

Razlozi za upotrebu informacionih tehnologija se mogu svrstati u nekoliko kategorija:

_ Brži i veći razvoj

Moguće je upravljati razvojem biznisa na globalnom nivou

_ Povećavanje kvaliteta i efikasnosti

1. Obezbeđuju značajno povećanje kvaliteta proizvoda i usluga;
2. Značajno smanjuju vreme razvoja i implementacije proizvoda i usluga;

_ Inovativnost

1. Nova rešenja informacionih tehnologija dovode do promene u načinu obavljanja poslovanja;
2. Upotreba informacionih tehnologija omogućava stvaranje novih tržišta;

_ Smanjenje troškova

1. Mnogi poslovni procesi postaju jeftiniji;
2. Snižavaju se troškovi u odnosima sa klijentima i distributerima;

Informacioni sistem predstavlja sistem u kome se veze između objekata, kao i veze sistema sa okolinom ostvaruju razmenom informacija.

Informacioni sistemi se mogu podeliti u sledeće kategorije:

- Upravljački informacioni sistemi su oni koji prenose, čuvaju, organizuju i obrađuju podatke u cilju upravljanja različitim procesima.
- Sistemi za podršku odlučivanju sadrže skup alata i procedura koje služe kao pomoć pri donošenju odluka.
- Ekspertni sistemi su inteligentni računarski sistemi koji se koriste znanjima i procedurama zaključivanja u cilju rešavanja konkretnih problema.

Problem i ideja za njegovo rešenje. Problemi koji su ograničavajući faktor za dalji razvoj hotelskih proizvoda su nedostatak novih turističkih atrakcija i njihova nedovoljna iskorišćenost koja bi privukla turiste, nedovoljan broj zaposlenih u turizmu, kao i nestručni kadrovi i rukovođenje u turističkim objektima. Ideje za rešavanje ovih problema su sledeće: investiranje u turizam, zapošljavanje novih kadrova i razvijanje marketinških kampanja, kao i razvijanje savremene informacione tehnologije.

Stepen istraženosti problema. Hotelski proizvod se, iz godine u godinu, sve više menja i prilagođava sve zahtevnijim turistima. Razvoj informacionih sistema u hotelima utiče na bolju povezanost između hotela i potencijalnih korisnika, a uz to i olakšava rad zaposlenima u hotelu.

Hipoteza. Stalno istraživanje tržišta i prilagođavanje hotela potrebama turista, kao i razvoj informacionih sistema i kompjuterizovanje funkcija u njima dovešće do što boljeg i kvalitetnijeg hotelskog proizvoda.

Struktura rada. Rad je podeljen u deset delova: U prvom delu se upoznajemo sa međunarodnim kretanjima u turizmu, u drugom delu govorimo o prilagođavanju hotelskog proizvoda savremenom turisti. U trećem delu analiziramo organizacionu strukturu hotelskog preduzeća i njeno prilagođavanje na savremenom turističkom tržištu. U četvrtom delu, opisujemo koji su sve načini da se organizaciona struktura preduzeća prilagodi promenama na turističkom i hotelijerskom tržištu. U petom delu analiziramo ulogu menadžmenta hotela u prilagođavanju hotelskog proizvoda savremenom turisti, dok u šestom delu govorimo kako promena u ponašanju potrošača može da utiče na oblikovanje hotelskog proizvoda. Sedmi deo teorijski analizira informacioni sistem u preduzeću, dok osmi deo analizira informacione sisteme za upravljanje hotelskim preduzećem. U devetom delu govorimo o informacionim sistemima koje proizvodi poznata američka kompanija Micros, a u desetom informacioni sistem hotela Zlatnik, jedan od tri hotela sa pet zvezdica na teritoriji Srbije.

Cilj i svrha istraživanja. Cilj rada je da se upoznamo sa stanjem i problemima na savremenom turističkom tržištu i da istražimo sve faktore koji utiču na oblikovanje

hotelskog proizvoda danas. Takođe, govorimo i o informacionim sistemima u hotelima. Analiziramo njihovu ulogu i značaj za poslovanje hotela.

Metode izrade rada koje su korišćene u ovom u pristupnom radu su:

- logičko-dijalektički metod,
- sekundarna istraživanja,
- ispitivanje,
- ekonomska analiza,
- upoređivanje,
- metode statičke analize i
- metode sinteze.

U naučnom smislu, zadatak rada je da opiše sam stanje na hotelskom tržištu u kako u svetu tako i kod nasa kao , kao i da se definiše i analiziraju bitni faktori koji utiču na oblikovanje hotelskog proizvoda. U njih kao najvažniji sa rad hotela pominjemo informacione sisteme.

Zaključak. Procesi globalizacije zahvataju sve segmente turističkog tržišta, a među njima se na specifičan način ističe hotelijerstvo. Taj proces je doveo do promena u organizovanju hotela i njegovom nastupu na tržištu. Veoma važnu ulogu za formiranje povoljnih uslova u kojima će funcionisati hotelijerstvo, ima istraživanje tržišta, želja i zahteva savremenih turista. Iz tog razloga na području hotelijerstva do izražaja dolazi nov hotelski proizvod koji se prilagođava novim situacijama na tržištu. Informacioni sistem pomaže hotelima da olakšaju svoje poslovanje da dobijaju brže informacije i da se time pravovremeno prilagođavaju prilikama na tržištu.

1. GLOBALNA KRETANJA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

U poslednjih pet decenija turizam dobija masovni karakter, bilo da su u pitanju međunarodna ili domaća turistička kretanja.

Prosečna godišnja stopa rasta turističkog prometa međunarodnog turizma u periodu 1950 - 1990. godine iznosila je 7,3%, a turističke potrošnje 12,7%. Tendencija rasta nastavljena je i u narednih deset godina uz prosečnu godišnju stopu rasta broja turista od 4,3% i potrošnje od 6,2%. Na bazi ovako dinamičnog kretanja vidi se da je u 2000. godini u međunarodnom turizmu učestvovalo 687 miliona turista. Njihova potrošnja iznosila je 473 milijardi američkih dolara, ne računajući izdatke za prevoz. Uz njihovo uključivanje procenjuje se da je ukupna turistička potrošnja u međunarodnom turizmu iznosila oko 575 milijardi dolara. Izraženo u EUR-ima turistička potrošnja u 2000. godini je iznosila 512,5 milijardi, odnosno ukupno oko 590 milijardi. I pored stagnacije koja je zabeležena u periodu od 2001 – 2008. godine, pod dejstvom faktora vanekonomske prirode, međunarodni turizam je i u 2008. godini zabeležio učešće od oko 689 miliona turista. Izuzetno dobri rezultati ostvareni su u 2004. godini sa rastom od 10,7%, što daje 763 miliona stranih turista i potrošnju od 633 milijardi USD bez saobraćajnih usluga, što je za 20,8% više u odnosu na 2003. godinu. [1]

Povoljan trend nastavljen je i u periodu od 2005. do 2008. godine sa prosečnom godišnjom stopom rasta broja turista od 4,7% i turističke potrošnje od 9,0%. Na bazi ovoga u 2008. godini ostvareno je 922 miliona turista i turistička potrošnja od 944 milijarde USD ili 642 milijarde EUR (bez saobraćaja) odnosno ukupna potrošnja od oko 1.100 milijardi USD. Procena WTO je da su prihodi od međunarodnog saobraćaja vezani za turizam iznosili 165 milijardi USD. Ako se prihod od međunarodnog turizma (bez saobraćaja) iskazuje u EUR-ima onda se vidi da je u periodu od 2000. do 2008. godine prosečna godišnja stopa rasta iznosila 3,0%. Izraženo u USD u istom periodu, prosečna godišnja stopa rasta je bila znatno veća i iznosila je 9%. U ovom periodu turistički promet se povećavao uz prosečnu godišnju

[1] Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, 20. izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 1

stopu rasta od 3,8%. Neovisno od razlika koje se javljaju kad je u pitanju intenzitet rasta turističke potrošnje, u zavisnosti od toga da li se koristi USD ili EUR, može se nedvosmisleno zaključiti da je međunarodni turizam i u periodu od 2000. do 2008. godine beležio povoljnu razvojnu tendenciju, koja je bila povoljnija od ukupnih privrednih aktivnosti u svetu (prosečne godišnje stope rasta bruto proizvoda).

EVROPA je i u 2008. godini bila daleko najrazvijeniji turistički region u svetu. Učestvovala je sa 51,0% u raspodeli ukupnih svetskih prihoda od turizma (oko 482 milijarde dolara). Istovremeno, njeno učešće u svetskom turističkom prometu bilo je veće i iznosilo je 53,0%, tj. ovo turističko područje je u 2008. godini posetilo 488 miliona turista. Drugi po značaju je region AZIJE I PACIFIKA sa 22,0% učešća u raspodeli prihoda i 20,0% učešća u svetskom turističkom prometu. Sledi region AMERIKE sa 20,0% učešća u prihodima i 16,0% u svetskom turističkom prometu. Ostali regioni imaju znatno manju ulogu u razvoju međunarodnog turizma. SREDNJI ISTOK je učestvovao sa 6% u turističkom prometu i 4% u raspodeli prihoda. AFRIKA sa 5% u turističkom prometu i 3% u raspodeli prihoda. Prethodna Jugoslavija je u 1990. godini imala važno mesto u međunarodnom turizmu. Nalazila se u grupi 25 turistički najrazvijenijih zemalja sveta. U toj godini ostvaren je promet od oko 8 miliona stranih turista, čija je potrošnja bila preko 3 milijarde dolara.[2]

Dati globalni osvrt ukazuje da je međunarodni turizam u posmatranom periodu imao izuzetno dinamičan razvoj, koji je bio povoljniji od ukupnog privrednog razvoja. To je omogućilo da turizam postane masovna pojava sa velikim uticajem na celokupni društveni, a posebno privredni razvoj u svetskim razmerama. Evropa ima najznačajnije učešće u apsorbovanju svetskih turističkih tokova. Međutim, uočljivo je da i druga dva, prethodno pomenuta regiona, u sadašnjim uslovima imaju zapažen uticaj na razvoj međunarodnog turizma. Fenomen turizma i njegov značaj mogu se u potpunosti sagledati tek onda kada se međunarodnim turističkim tokovima dodaju i domaća turistička kretanja. Procenjuje se da je u 2008. godini domaći turizam bio 10 puta veći od međunarodnog. U mnogim zemljama domaći turizam je znatno obimniji u odnosu na međunarodni. Tako se vidi da je u Nemačkoj u 2006. godini u domaćem

[2] Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, 20. izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 2

turističkom prometu ostvareno oko 300 miliona noćenja, što je predstavljalo 85% ukupnog turističkog prometa.[3]

U Italiji je u istoj godini zabeleženo 367 miliona noćenja turista, od čega se na domaći turizam odnosilo 57%. NR Kina je u 2006. godini realizovala 415 miliona noćenja posetilaca u domaćem turizmu, što je predstavljalo 72% od ukupno ostvarenog turističkog prometa. Francuska je u 2006. godini realizovala 850 miliona noćenja domaćih turista, što je predstavljalo 62% od ukupnog turističkog prometa u toj godini. Slična situacija je i sa ostalim privredno razvijenim zemljama Evrope. Procenjuje se da je domaći turizam u SAD u 2000. godini učestvovao sa oko 90% u ukupnom turističkom prometu i da je u ove svrhe utrošeno oko 700 milijardi dolara. Sve ovo govori da domaći turizam ima značajan uticaj na razvoj turizma u svetu i da ga treba posmatrati komplementarno sa razvojem međunarodnog turizma. Međutim, i pored ovoga, sve zemlje sveta posebnu pažnju posvećuju stimulisanju razvoja međunarodnog turizma i to, pre svega, motivisane njegovim ekonomskim značajem, tj. uticajem potrošnje stranih turista na ukupne privredne tokove zemlje (prvenstveno platni bilans i njene multiplikovane efekte). Ali, i pored toga, fenomen razvoja turizma i njegov uticaj na razne segmente društvenog i privrednog razvoja u svetu nije moguće shvatiti i objasniti bez istovremenog obuhvatanja međunarodnog i domaćeg turizma. Uostalom, date procene koje su vršene u okviru Svetske Turističke Organizacije, jasno govore u prilog ovakvog pristupa i kad je u pitanju privredni razvoj. Procenjeno je da potrošnja stranih i domaćih turista stvara uslove za zapošljavanje 6 - 8% od ukupno zaposlene populacije u svetu. Takođe, ocenjuje se da turizam sa svojim odlikama ulazi u sve pore društvenog i privrednog razvoja u svetskim razmerama, kao i u okvirima pojedinih turističkih zemalja. To je razlog da se, u poslednjih pet decenija, turizmu poklanja velika pažnja ne samo u okviru raznih vrsta međunarodnih organizacija, već isto tako i u politici društvenog i privrednog razvoja velikog broja zemalja sveta. Ovo se odnosi i na veliki obim i širinu istraživanja fenomena turizma sa različitih aspekata, uz široko uključivanje raznih naučnih oblasti i disciplina, kao i primenu multidisciplinarnog pristupa u istraživanju. [4]

[3] Ibid
[4] Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, 20. izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 3

Danas je potpuno jasno da masovna turistička kretanja nisu značajna samo sa ekonomske tačke gledišta. Naprotiv, njihov je veliki značaj i sa aspekta kulturnih, obrazovnih, zdravstvenih, političkih i raznih drugih potreba stanovništva na našoj planeti.

1.1. Ključni pokazatelji kretanja turizma

- Dinamika međunarodnog turizma od 1950. god. bila je veoma povoljna
- 1950. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 25 miliona turista, a ostvareni devizni prihod iznosio je 2.1 mlrd. dolara (93,5% prometa i 94,4% prihoda pripadalo je Evropi i SAD
- Prosečna godišnja stopa rasta turističkog prometa međunarodnog turizma u periodu 1950 – 1990 iznosila je 7,3% a turističke potrošnje 12,7%
- 1990 -2000 stopa rasta broja turista 4,3%, potrošnje 6,2%
- 2000 -2007 stopa rasta 7,6%
- Prosečna godišnja stopa rasta turističkog prometa (turisti) međunarodnog turizma u periodu 1950 – 2007 iznosila je 5,7%
- Prosečna godišnja stopa rasta deviznog priliva u periodu 1950 – 2007 iznosila je 10%
- Od 1995 – 2007. godine, međunarodni turistički dolasci porasli su sa 25 miliona na 903 miliona dolazaka,
- Dok je, 1995. godine, 15 vodećih destinacija apsorbovalo 98% od ukupnog broja međunarodnih dolazaka, 1970. godine 75%, do 57% u 2007. god., oslikavajući pojavljivanje novih destinacija,od kojih je veliki broj u zemljama u razvoju.[5]

Podaci nedvosmisleno ukazuju da turizam raste gotovo dva puta brže od rasta svetskog NBP.

[5] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 15

1.2. Osnovne karakteristike razvoja međunarodnog turizma

- Broj turista u međ. turizmu u 2008 iznosio je 950 miliona u 2007- 903, domaći promet turista kreće iznosi skoro deset puta više
- Godišnji prihodi po osnovu turizma u 2008. god. iznosili su preko 900 mlrd $ bez saobraćaja
- Ukupna devizna potrošnja premašuje hiljadu milijardi $ (1.021 mlrd. u 2007; 1.060 mlrd $ u 2008. godini)
- Učešće u međunarodnom bruto nac. proizvodu 12%
- Učešće u izvozu usluga oko 35%
- Učešće u izvozu roba i usluga oko 10%
- Učešće u investicijama oko 13%
- Učešće u zaposlenosti oko 15% (oko 180 miliona)
- Na svaku milijardu $ kreira se novih 20.000 novih rad. mesta
- Dinamika međ. turizma od 1950. god. bila je veoma povoljna
- 1950. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 25 miliona turista, a ostvareni devizni prihod iznosio je 2.1 mlrd. dolara (93,5% prometa i 94,4% prihoda pripadalo je Evropi i SAD
- Prosečna godišnja stopa rasta turističkog prometa međunarodnog turizma u periodu 1950 – 1990 iznosila je 7,3% a turističke potrošnje 12,7%
- 1990 -2000 stopa rasta broja turista 4,3%, potrošnje 6,2%
- 2000 -2007 stopa rasta 7,6%
- Prosečna godišnja stopa rasta turističkog prometa (tiristi) međunarodnog turizma u periodu 1950 – 2007 iznosila je 5,7%
- Prosečna godišnja stopa rasta deviznog priliva u periodu 1950 – 2007 iznosila je 10% [6]

[6] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 16

1.3. Kretanja u međunarodnom turizmu početkom trećeg milenijuma

- Zaustavljanje tendencije rasta međunarodnog turizma (teroristički napadi, prirodne nepogode - cunami, nestabilna politička i ekonomska situacija, epidemije - SARS, pojava ptičjeg gripa, ekološka i druge kriza).
- Između 1995 – 2007. godine zabeležen je rast od približno 4% godišnje, uprkos stagnaciji između 2001 – 2003. godine kao posledice međunarodnih turističkih napada, SARS-a i pada svetske ekonomije.
- 2001. godina - 684. mil. turista
- 2002. godi. 703. mil. turista
- 2003. godina broj turista u međ. okvirima iznosio je 694. miliona
- 2004. godina međunarodni turizam je dostigao rekord od preko 763 miliona turista (+10,7%), potrošnja 622. mlrd $ (+18%)
- 2005. broj turista u međ. okvirima je premašio cifru od 808 miliona (+5,5%)
- U 2006. broj turista u međunarodnim okvirima premašuje cifru od 842 mil. turista (+4,5%)
- U 2007. broj turista premašuje cifru od 880 mil. turista (+5%),
- Širom sveta, bilo je 903 miliona međunarodnih turističkih dolazaka 2007. godine, za 6,6% više u odnosu na 2006. Prihodi od međunarodnog turizma porasli su na 856 milijardi US$ u 2007. godini. Prema predviđanjima Svetske turističke organizacije „ World Tourism Barometer“ iz juna 2008. godine, zahtevi za turističkim putovanjima su se zaustavili u prvih četiri meseca 2008. godine. Pored toga, međunarodni turistički promet je porastao za oko 5% između januara i aprila 2008. godine, u poređenju sa istim periodom 2007. Za čitavu 2008. godinu, ublažavanje rasta je predviđeno, uzimajući u obzir da neizvesnost svetske ekonomije utiče na potrošačko poverenje i nivo raspoloživog dohotka. U 2008. broj turista 950. miliona, do 2010. godine se očekuje da će prihodi od međunarodnog turizma dostići 1 mlrd. $, a 1,6 milijardi do 2020. [7]

[7] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 17

1.4. Faktori koji su uticali na dinamičan razvoj međunarodnog turizma

- Intezivan razvoj saobraćaja, posebno vazdušnog
- Brži razvoj stepena urbanizacije i motorizacije
- Pojava novih atraktivnih destinacija
- Angažovanje države i interes krupnog kapitala
- Izvozni efekti kroz turizam
- Primena savremenih tehnologija, pre svega INTERNETA[8]

1.5. Vizija razvoja međunarodnog turizma

Istraživanja, analize i prognoze relevantnih međunarodnih institucija koje se bave turizmom, pre svega Svetske turističke organizacije i Svetskog saveta za putovanja, ukazuju da će se i u narednom periodu nastaviti pozitivna razvojna tendencija međunarodnog turizma. Pretpostavlja se da će intezitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji od inteziteta rasta društvenog proizvoda u svetu i očekuje se prosečan godišnji rast međunarodnog turizma po stopi od 4,1%. Prema tim prognozama u 2010. godini ukupan međunarodni turistički promet u svetu premašiti će milijardu turista, dok će 2020. godine broj učesnika u međunarodnom turizmu iznositi preko milijardu i petstotina stranih turista. Devizni priliv po osnovu međunarodnog turizma dostići će cifru od preko 2.000 milijardi USA dolara.[9]

[8] Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 10
[9] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 22

Tabela 1. Vizija razvoja međunarodnog *turizma do 2020. godine*

Region	**2000**	**2010**	**2020**	**% rasta od 1995-2020**
Evropa	403	527	717	3.1
Istočna Azija	112	195	397	6.5
Amerika	130	190	282	3.8
Afrika	27	47	77	5.5
Srednji istok	20	36	69	6.7
Južna Azija	6	11	19	6.2
Svet	**698**	**1.006**	**1.561**	**4.1**

Izvor: Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 22

Posmatrano po regijama, predviđa se brži rast od svetskog proseka za regione Srednje Azije (7,12%), Istočne Azije i Pacifika (6,5%), Južne Azije (6%), Afrike (5,5%), a sporiji rast za regione Amerike (3,8%) i Evrope (3,1%). Evropa će, prema navedenim prognozama, u međunarodnom turizmu i dalje imati dominantnu ulogu.[10]

Tabela 2. Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%)

Region	**2000**	**2010**	**2020**
Evropa	58,8	52,4	43,4
Istočna Azija i Pacifik	17,2	19,4	25,4
Amerika	19,5	18,9	18,4
Afrika	3,5	4,1	4,2
Srednji istok	2,0	2,5	4,4
Južna Azija	0,5	0,7	1,2

Izvor: Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 23

[10] Ibid

2. OČEKIVANE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU SRBIJE

Srbija ima realne šanse da perspektivno razvija turizam, a u njegovim okvirima i hotelijerstvo kao važnu komponentu. Takva ocena zasnovana je na prirodnim i antropogenim resursima kojima Srbija raspolaže, a koji uključuju i ljudske resurse kao elemenat usluga, zatim na dostignutom razvoju u kome je stečeno značajno iskustvo i na brojnim drugim komponentama. Potrebne su i određene pretpostavke, naročito u privredno-pravnom i upravljačko-organizacionom pogledu koje bi stvorile pogodan ambijent za dalja ulaganja u hotelijerstvo i ukupan turizam i za njihov budući razvoj. Takva ulaganja treba da obuhvate direktne investicije u hotelijerske i druge turističke objekte, ali i ulaganja u znanje i stalnu edukaciju već zaposlenih radnika, zatim u istraživačko-razvojne projekte, u poslovna povezivanja preduzeća, organizovane marketinške aktivnosti preduzeća, organizacija i destinacija i u druge domene kroz koje će se maksimizirati orijentacija na inostrane i domaće potrošače i njihove buduće zahteve.

Na turističkom tržištu tražnja se menja i strukturno prilagođava svim bitnim ekonomskim, demografskim, političkim i drugim tendencijama koje presudno stvaraju uslove za putovanja u međunarodnim i domaćim okvirima. Promenama tražnje brzo i stalno se prilagođavaju brojni realizatori putovanja: turoperatori, vazduhoplovne i druge prevozne kompanije, nacionalne i lokalne turističke organizacije i mnogi drugi. Nesporno je da takva prilagođavanja moraju da obuhvate i tekuću i razvojnu politiku u hotelijerstvu svakog područja koje preferira uspeh na turističkom tržištu.

2.1. Strategijske osnove razvoja hotelijerstva u Srbiji

Strategija razvoja turizma Srbije odredila je i osnovne pravce i obim razvoja hotelijerstva do 2015. godine . Vezala ih je za moguće scenarije razvoja i prethodno definisane turističke proizvode sa kojima Srbija može da realizuje pomenute šanse u turizmu. Strategijom definisan akcioni plan za povećanje konkurentnosti srpskog turizma znatnim delom obuhvata neophodne aktivnosti vezane za hotelsku i ostalu smeštajnu ponudu. U takve aktivnosti spadaju: rehabilitacija, renoviranje i modernizacija postojećih kapaciteta; novi investicioni projekti (green-field projekti);

program stvaranja sistema kategorizacije i kvaliteta zasnovanog na standardima smeštajnih i srodnih usluga (uključujući i uvođenje novih sadržaja i objekata kao što su eko i etno-objekti, hostelsi, boutique hoteli i sl.); program stvaranja dodatne ponude koja će na destinacijskom nivou komplementarno pratiti smeštajne sadržaje; poboljšanje saradnje i procesa udruživanja i poslovnog povezivanja u okviru smeštajnog sektora, sa posebnim naglaskom kako na međusobnu saradnju unutar hotelske industrije u kojoj će uskoro biti dovršen proces privatizacije, tako i na saradnju sa javnim sektorom i njegovim predstavnicima.[11]

Strategijska opredeljenja pretočena su tokom 2006. i 2007. godine u izradu 11 konkretnih poslovnih (master) planova za određene destinacije, odnosno područja, a uz korišćenje sredstava iz Nacionalnog investicionog plana. U tim master planovima se, između ostalog, detaljnije razrađuje i dalji, nameravani razvoj hotelijerstva, odnosno procenjuje se obim potrebnih ulaganja i novih ili obnovljenih kapaciteta koje će takva ulaganja doneti i ukazuje na odgovarajuću vrstu hotela koje treba graditi u skladu sa tržišnim zatevima, tj. u skladu sa destinacijskim proizvodima definisanim Strategijom (gradski odbori, poslovni turizam, planine i jezera, ruralni turizam, turizam posebnih interesa i drugi).

2.2. Neophodne aktivnosti u daljem razvoju

U Srbiji postoje brojne druge destinacije sa kvalitetnim resursima i ostalim pretpostavkama za dalji razvoj. I u njima će se odvijati isti procesi razvoja u nastupajućim godinama. U svakom slučaju, bez obzira na to da li su master planovi i drugi razvojni dokumenti već urađeni ili njihova izrada tek predstoji, odgovori na najmanje dva pitanja i njihovu kombinaciju biće presudni za svakog investitora i pokretača razvoja u ovim sferama[12]:

- prvo, šta graditi ili modernizovano ponuditi kao nove hotelske i prateće sadržaje i
- drugo, kako organizovati aktivnosti u preduzećima i destinacijama i upravljati razvojem.

[11] Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008., str. 127
[12] Ibid

U prvom slučaju neophodno je proceniti domaće i inostrano tržište i zahteve tražnje, odnosno mogućnosti kojima će se postići dodatna vrednost za potrošače i oni učiniti privrženim gostima koji će ponovo doći. To znači da hotelijerski objekti i njihovi sadržaji moraju biti precizno „adresirani" odgovarajućim segmentima gostiju i efektno uklopljeni sa ostalim (isto tako kvalitetnim) sadržajima konkretne destinacije. Sadržaji prema zahtevima potrošača i ekonomski racionalno trebalo bi da odrede i kapacitet objekta i njegove performanse u poslovnom smislu.

U drugom slučaju je pre svega neophodan stručan i efikasan menadžment, ali i ceo kolektiv u preduzeću ili destinaciji, koji će moći da stvori odgovarajući ambijent za goste i da im obezbedi osećaj dodatne vrednosti. Ovo zahteva poznavanje relevantnih tehnika i organizacije menadžmenta, tj. upravljanja ukupnim poslovanjem, ali i svim savremenim poslovnim procesima na tržištu . Upravo sa takvim novitetima treba računati u narednom periodu. Novitete će doneti strani ulagači i drugi partneri i stoga je izuzetno značajno da se i svi menadžeri i svi izvršni radnici edukuju u potrebnoj meri kako bi spremno reagovali na tržišne zahteve i obezbedili konkurentnost srpskog hotelijerstva i ukupnog turizma i u regionu i u širim razmerama. U kontekstu razvojnih aktivnosti su inače i one već pomenute u ovom radu u vezi sa hotelskom i ostalom smeštajnom ponudom kao delom Akcionog plana za povećanje konkurentnosti u Strategiji razvoja turizma Srbije.

Pitanja ,,šta graditi" i „kako organizovati aktivnosti i ukupno upravljanje" stalno će se prožimati kroz više **razvojnih tokova** u narednom periodu. Svaki od njih obuhvatiće složene odnose i nimalo jednostavne procedure od kojih će bitno zavisiti ostvarivanje strategijskih ciljeva u turizmu Srbije. Tri takva toka su sasvim izvesna i bitno će opredeljivati dalji razvoj.

1. Prvi tok se odnosi na ulazak stranih kompanija i organizacija na hotelsko i ukupno turističko tržište Srbije. One mogu da budu ili zainteresovani investitori (kroz *greenfield* projekte ili akvizicije i zajednička ulaganja) ili da nude neku od ugovornih formi (franšizing, ugovor o menadžmentu) kojom će takode obezbediti sopstveni rast i razvoj i doprineti efikasnijem međunarodnom i ukupnom poslovanju naših preduzeća i destinacija. Pri tom ne treba očekivati samo velike hotelske korporacije i najpoznatije svetske marke (brendove), već i one koji pripadaju grupi manje

poznatih, a jakih kompanija sa razgranatim međunarodnim poslovanjem i dobrim tržišnim pozicijama, kao i sa uglavno tipiziranim, prepoznatljivim objektima odgovarajućih sadržaja namenjenih poznatim, ciljnim grupama gostiju. To potvrđuje i iskustvo drugih tranzicionih zemalja Evrope. Sredinom devedesetih godina prošlog veka uočeno je nastojanje stranih investitora i drugih partnera da se orijentišu pre svega na velike gradove kao poslovne, administrativne i kulturne centre i da prate tokove onih segmenata (npr. poslovnih putnika) koje inače prvenstveno servisiraju. Korisno je podsetiti i na to da velike hotelske kompanije obilato koriste strategiju marke. U tome se razlikuje strategija tzv. međunarodne od strategije tzv. nacionalne marke. Prvu koriste hotelske kompanije koje se odlikuju visokim kvalitetom usluga, a njena suština je u relativno niskom nivou prodiranja na tržište konkretne zemlje, odnosno, ide se na pokrivenost tržišta kroz uključivanje većeg broja zemalja, umesto na veći broj objekata u konkretnoj zemlji. Strategija nacionalne marke je više orijentisana ka segmentima sa srednjim i nižim prihodima i koriste je hotelske kompanije koje u drugim zemljama žele da privuku njihovu domaću turističku tražnju. U ovom slučaju ulazi se znatno dublje na tržište konkretne zemlje. Prema tome, u rastu i razvoju hotelske kompanije koriste strategiju marke na sledeći način: strategija nacionalne marke obezbeđuje prisustvo u manjem broju zemalja sa većim brojem jedinica, a strategija međunarodne marke u većem broju zemalja sa majim brojem jedinica.

2. Drugi tok obuhvatiće dovršavanje procesa privatizacije i ukupnog restrukturiranja u hotelijerstvu Srbije . Time *će* takode biti stvoreni uslovi za nove investicije i neophodne promene u skladu sa tržišnim zahtevima. Privatizacija je dodatna prilika za ulazak stranih partnera, posebno kroz formu akvizicija (preuzimanja) i merdžovanja (spajanja i pripajanja), zatim kroz zajednička ulaganja i druge. U isto vreme je to prilika za stvaranje prvih jačih nacionalnih hotelskih lanaca Srbije, koji nezavisno od stranih partnera mogu da kreiraju i razviju hotelske marke. Vrstu i namenu hotela, odnosno sadržaja u njima ne bi trebalo da diktiraju intuicija, pomodarstvo i slični neracionalni pokretači, već isključivo selektivni tržišni kriterijumi i ekonomski faktori. Uspeh poslovanja privatizovanih preduzeća u hotelijerstvu u narednom periodu biće određen i opštim ambijentom u ukupnom privrednom i turističkom sistemu Srbije i adekvatnim opredeljenjima i ponašanjem novih vlasnika

u odnosu na ulaganja u razvoj, socijalne programe i druga bitna područja vlasničke transformacije.

3. Treći tok odrediće poziciju autonomnog privatnog sektora koji je već više godina prisutan u hotelijerstvu Srbije i čija se dalja ekstenzija realno može očekivati u perspektivi. Reč je prvenstveno o malim, a potom i srednjim preduzećima, pre svega familijarnog (porodičnog) tipa. Ona su fleksibilna, a objekti su pogodni za upotpunjavanje smeštajne ponude u svim Strategijom definisanim turističkim proizvodima Srbije. Zahvaljujući svojim karakteristikama mogu veoma uspešno da prezentiraju destinaciju i specifične vrednosti područja (arhitekturu, načine ishrane, tradiciju) i da kroz raznovrsne originalne sadržaje u objektima znatno obogate smeštajnu i ukupnu turističku ponudu.

Hotelskim i drugim preduzećima sa smeštajnim kapacitetima treba podrška javnog sektora na svim nivoima i većih kompanija u destinaciji. Kroz mere ekonomske politike, a što pokazuju i iskustva brojnih razvijenih turističkih zemalja, familijarna preduzeća mogu efiksno da budu podržana i potpomognuta u razvoju i poslovanju, a to je onda jedan od oslonaca ukupne smeštajne ponude u zemlji. Takođe, realno je očekivati da se među ovim preduzećima postepeno pojave i ojačaju procesi poslovnog povezivanja, prvenstveno vezani za rezervacije i druge domene prodaje, zatim za promociju, razmenu i stručno usavršavanje zaposlenih i druge aktivnosti. Može se očekivati da se i ova preduzeća povežu u konzorcijume (lance) i da kroz to stvaraju sebi šanse za intenzivniji i uspešniji izlazak na domaće i međunarodno tržište i za pariranje velikim kompanijama u hotelijerstvu i turizmu.[13]

[13] Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002., str. 55

3. TENDENCIJE U POSLOVANJU HOTELSKOG PREDUZEĆA

Osnovne karakteristike turističke tražnje danas su[14]:

1. tražnja za destinacijama sa očuvanom prirodnom sredinom;
2. intenzivnije korišćenje zimskih sportskih centara, banjskih i klimatskih mesta i kulturno-istorijskih spomenika;
3. potreba za unapređenjem parcijalnih sadržaja turističkog proizvoda (domen zabave, razonode, sporta, rekreacije, kulture, obrazovanja i sl.);
4. deregulacija u vazdušnom saobraćaju u pravcu pojednostavljenja i liberalizacije dobijanja dozvola za sletanje manjih aviona;
5. različite forme kompjuterske tehnologije;
6. razvoj različitih oblika self cateringa sa naglašenom ulogom brze hrane (fastfood);
7. sve veća pojava sistema zakupa smeštajnih kapaciteta (timesharing);
8. pojava različitih podsticajnih putovanja (incentive travel).

Navedeni faktori na strani turističke tražnje ukazuju i na ključne trendove koji će imati bitnog uticaja na hotelsku industriju. Ti trendovi su:

1. **Globalizacija kao opsti trend u svetu.** Globalizacija, kao proces restruktuiranja ukupne svetske privrede gde se ključne privredne, društvene, kulturne i druge funkcije i aktivnosti odvijaju na globalnom – međunarodnom tržištu. To je proces koji je izmenio svet, učinio ga jednostavnijim, bližim i manjim. Zahvaljujući globalizaciji turističko tržište je prošireno, produktivnost poboljšana, konkurentnost pojačana, atraktivnost u novim, dugo vremena neotkrivenim destinacijama daleko prisutnija nego ranije. Turizam je, zahvaljujući internacionalizaciji i naglom razvoju savremenih saobraćajnih i telekomunikacionih sredstava, posebno Interneta, među prvim delatnostima prihvatio globalne procese. U cilju zadovoljavanja zahteva i želja savremenih turista proces globalizacije u turizmu predstavlja i mogućnost supstitucije u izboru destinacija drugih regiona bez obzira na udaljenost. Globalne procese ne treba shvatiti kao zapostavljanje lokalnih

[14] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 102

vrednosti, već upravo kao afirmaciju tih vrednosti u međunarodnim okvirima uvažavajući pravila i standarde vrednosti i konkurentnosti.

2. **Lokalizacija.** Kao odgovor na pritisak globalizacije u ekonomskoj, a u poslednje vreme posebno kulturnoj sferi, nastala je potreba za afirmacijom lokalnih vrednosti. Štaviše, nastao je novi proces protivljenja globalizaciji - antiglobalisti.

3. **Porast interesovanja turista za atraktivne i ekološki očuvane prostore**. Najatraktivnije turističke destinacije danas su one koje imaju očuvanu fizičku sredinu, zaštićenu prirodu i antropogene turističke motive koji privlače turiste. Turističke destinacije i hotelska preduzeca koja nemaju mogućnost da ponude takve sadržaje, ukoliko se već ne suočavaju, biće uskoro suočena sa smanjenim brojem turista, a samim tim i ostalim negativnim efektima izraženim kroz manji promet, manji devizni priliv, manji profit, smanjenu zaposlenust i sl. Rast zahteva za održivim razvojem turizma. Održvi razvoj turizma nije samo zahtev lokalnih zajednica i boraca za zaštitu okruženja. To je zahtev samih turista da se očuva prirodna i socio-kulturna autentičnost destinacije, kao i da se izbegnu gužve. Održivi turizam je postao proizvod.

4. **Turističko tržište je tržište potrošača**. Turistima se više ne može prodavati neadekvatan proizvod, računajuci na njihovu neobaveštenost. Oni sada ne samo da imaju obilje informacija iz štampe, sa televizije i posebno Interneta, već su i oni, a i njihovi prijatelji, vec dosta proputovali.

5. **Promene u zahtevima turista**. Potrebe, zahtevi i želje turista se takvom brzinom uvećavaju da se rapidno uvećava broj segmenata turističke tražnje. Savremenim turistima se više ne može prodavati neadekvatan proizvod, računajući na njihovu neobaveštenost i nedovoljno iskustvo. Oni, pored sopstvenih saznanja ili saznanja njihovih prijatelja, raspolažu sa brojnim informacijama iz štampe, TV-a, a posebno preko Interneta i žele kvalitetan proizvod, bez obzira na cenu i udaljenost destinacije.

6. **Porast oblika turizma u kome su posebna interesovanja osnovni motiv putovanja**. - lov, ribolov, manastirske ture, selo, etno selo, kulturno – turističke i druge manifestacije, wellness i dr.. Ne samo da dolazi do promena u zahtevima turista, već se potrebe i želje tako umnožavaju da se rapidno uvećava broj segmenata turističke tražnje. Prema studiji Svetske turističke organizacije, turizam će se razvijati u sledećim oblastima:

a) Avanturistička putovanja

b) Krstarenja brodovima

c) Eko-turizam

d) Kulturni i

e) Tematski turizam.

Putovanja vezana za pojedina tematska interesovanja veoma su značajna, jer je prema određenim oblicima interesovanja u Srbiji već formiran turistički proizvod. Ovde se pre svega misli na lov, ribolov, manastirske ture, selo, festivale i druge manifestacije. Učesnici Seminara o razvoju klastera u turizmu, održanog u Beogradu 2003. godine, u organizaciji Projekta za razvoj preduzetništva u Srbiji (finansiranog od strane USAID), naveli su izuzetno veliki broj mogućih područja za razvoj turističkih proizvoda u Srbiji, od kojih su najznacajniji[15]:

- splavarenje;
- sportski ribolov;
- gradske pešačke ture (razgledanje Beograda i Novog Sada),
- lov,
- Turizam u zaštićenim zonama,
- prikupljanje lekovitog bilja,
- zlatiborske ture,
- tradicija, nasleđe, etno-sela, etno-turizam,
- agro-turizam,
- vinske ture, ture rakije,
- eko – turizam,
- posmatranje ptica u Vojvodini,
- vojvođanski salaši,
- tradicionalni salaši i suvenirnice,
- sportski događaji,
- sajmovi,
- kulturne manifestacije i događaji.

[15] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 103

7. **Izbor destinacije je pitanje statusa.** Ovo nije novi trend već je sve naglašeniji da se turisti u izboru destinacije, pa čak kada je cena i prelomni faktor izbora, ponašaju kao da prate modu i shodno svojim mogućnostima biraju destinaciju koja asocira na pripadnost određenoj socijalnoj kategoriji – sloju ili je jednostano „in“. Las Vegas, Monte Karlo ili brojna mesta koja su unapred rezervisana za određenu klijentelu su najbolji primer takve destinacije. Dugo godina kod nas je pitanje zimovanja na Kopaoniku ili letovanja na Svetom Stefanu bilo pitanje statusa ili prestiža. Sa povećanjem destinacija pojavljuju se i nova ekskluzivna mesta i hoteli u kojima će boravk biti stvar prestiža.

8. **Upotreba savremene informacione tehnologije.** Klasična tehnika rezervacija i bukiranja putem telefona, faksa, telegrama i slično danas je dopunjena, usavršena ili potpuno zamenjena primenom novih, savremenih tehnika. Upotreba savremene informacione tehnologije, posebno u hotelskoj industriji, enormno je dobila na značaju u poslednjoj deceniji prošloga i početkom novog veka. Hotelska preduzeća u svetu ulažu značajna sredstva za nove tehnologije. Primena savremenih informacionih sistema oličena kroz internet u hotelskoj privredi je sve više imperativ, kako za istraživanje tržišta sa kojim je veoma usko povezano, tako i za propagandu i kanale prodaje. Internet sve više postaje i glavni kanal prodaje turističkog programa. Komunikacija putem njega je brza, masovna i jeftina. Korisnici turističkih usloga i potencijalni turisti žele direktan kontakt sa pružaocima turističkih usluga i bez učešća posrednika. Na taj način oni su sigurni da dobijaju direktnu, pravu i istinitu informaciju. Bukiranje i prodaja turističkih usluga po sistemu on line uvela je revoluciju na međunarodno turističko tržište.

9. **Sve veći broj kraćih, a češćih putovanja.** Turisti sve više, umesto jednog dužeg putovanja, idu na više kraćih. Ovaj trend je ranije bio prouzrokovan kraćim radnim vremenom, ranijim penzionisanjem i većim raspoloživim dohotkom u razviijenim zemljama. Recesija u razvijenim tržišnim zemljama i rezultirajuća nesigurnost radnog mesta određenih slojeva ljudi, pojačana i gašenjem nekih poznatih kompanija, ipak nije poremetila ovaj trend. Ljudi koriste kraća putovanja i vrše bukiranje u poslednjem trnutku, upravo zbog te nesigurnosti.

10. **Povećani zahtevi za ličnom sigurnošću i bezbednošću regiona.** Ovi zahtevi su postojali i ranije, ali su pojačani nakon niza terorističkih akcija u svetu, kao što su napadi u Njujorku, Baliju, Madridu, Londonu, Egiptu i drugim mestima.

3.1. Prilagođavanje hotelskog preduzeća uslovima poslovanja

U prilagođavanju hotelskog proizvoda promenama tražnje, kao i ostalih učesnika u ukupnoj turističkoj ponudi, jedna od najvažnijih aktivnost jeste prilagoditi domaći proizvod zahtevima međunarodnog tržišta, radi njegovog pozicioniranja na tom tržištu. Pripremanje turističkog proizvoda je jedan dugotrajan i složen proces koji ima za cilj dostizanje takvog nivoa kvaliteta koji će maksimalno zadovoljiti sve prefinjene zahteve, potrebe i želje savremenih turista. Savremeni turisti su veoma zahtevni. Njihove potrebe se ne svode više samo na boravak u hotelu kao svom drugom domu. Oni žele da zadovolje svoje kulturne, rekreativne, zabavne, avanturističke i druge potrebe. Oni su, ujedno, zainteresovani i za kupovinu skupocenih roba koje su, po pravilu znatno jeftinije od zemlje iz koje dolaze, zatim suvenira destinacije gde borave i slično. Ovi turisti su orjentisani prema očuvanim – netaknutim prirodnim vrednostima, koje sve više donose određene komparativne prednosti. Međutim, izuzetne prirodne, kulturne, antropogene i druge vrednosti ne mogu nadomestiti sve nedostatke u kvalitetu turističkog proizvoda i nivou usluge.

Blagovremeno prepoznavanje šansi u okruženju i efikasno delovanje menadžmenta hotelskih preduzeća u pravcu prilagođavanja savremenim uslovima je ključni element opstanka hotelskog preduzeća na veoma osetljivom turističkom tržištu. U tom smislu, neophodno je da se hoteli, odnosno menadžment hotelskih preduzeća, suoče sa izazovima koji stoje pred njima.

Ti izazovi, koji uslovljavaju prilagođavanje hotela novim okolnostima, mogu biti[16]:

a) Inovacija postojećih i razvoj novih proizvoda

Hotelski proizvod nije više usluga koja se sastoji samo od smeštaja, hrane i neke prateće usluge, niti je sam sebi dovoljan. Menadžment hotela mora da razmišlja u pravcu inoviranja i razvoja novih sadržaja koje hotel treba da ponudi. U tom pravcu treba koristiti sledeće mogućnosti:

Informacije u vezu sa zaštitom okruženja. Kao što je već poznato netaknuta i atraktivna priroda sve više postaje proizvod (održivi turizam). To podrazumeva

[16] Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 106

uskladivanje hotelske ponude sa standardima i tehnologijama koje se smatraju "čistim" ili "ekološkim" i njenu povezanost sa ostalim delatnostima i subjektima na nivou destinacija.

Razvoj proizvoda prema ciljnim grupama. Proizvod se sve manje nudi ili uopšte ne nudi, nepoznatim ili poželjnim potrošačima na osnovu pretpostavki ili osećanja. On se formira i nudi ciljnim grupama turista, baziranim prema odredenim sadržajima. Tržište mora dobro da se istraži, definišu ciljne grupe i proizvod prilagodi potrebama savremenih turista. Zato je potrebna analiza više turističkih destinacija, povezivanje različitih turističkih atrakcija, dogadaja, običaja, objekata i dr., u cilju obogaćivanja proizvoda i unapredenja destinacionog iskustva kao glavnog merila satisfakcije potrošača u turizmu. Ovo podrazumeva povezanost i saradnju hotelskog menadžmenta sa menadžmentom ostalih delatnosti i drugim relevantnim subjektima na nivou destinacija, jer bez sinhronizovanog rada svih nosilaca turističke ponude nema uspeha;

Kreiranje marke proizvoda. Manjim hotelima veoma je teško da stvore prepoznatljiv brend, osim u sitiacijama kada se radi o gradskim hotelima i hotelima visoke kategorije. U ostalim slučajevima manji hoteli treba da pokušaju planitanje zajedničke marke vezujući se za neku zajedničku temu ili posebno interesovanje.

Novi ili inovirani proizvod omogućava hotelskom preduzeću veću popunjenost, a samim tim i ostvarivanje većeg profita; poboljšanje tržišne pozicije; zadovoljstvo turista; poboljšanje ukupne konkurentnosti i sl.[17]

b) Sve izraženiji zahtevi turista za kvalitetom proizvoda i usluga

Savremeni turisti su veoma informisani i probirljivi. Njihove potrebe ne svode se samo na boravak u hotelu kao drugoj kući. Oni žele da zadovolje svoje kulturne, duhovne, rekreativne, zabavne, avanturističke i druge potrebe.

Njihove navike, želje i ponašanja permanentno se menjaju. Oni traže sasvim novu, nekonvencionalnu ponudu, intezivnije doživljaje, avanture itd. Njima je potrebno obezbediti takve ponude koje će biti maksimalno prilagođene individualnim zahtevima, koji su sve više usmereni na tzv., paket usluga. Ovi izazovi zahtevaju poboljšanje kvaliteta hotelskih proizvoda i nivoa usluga, a to su glavni faktor konkurentnosti hotela. Formirati kvalitetan hotelski proizvod znači uspostaviti

[17] Barjaktarović, D., Prilagođavanje hotelskog proizvoda savremenim tržišnim trendovima, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008., str. 109

konzistentnost kvaliteta pojedinih njegovih komponenti i harmonizaciju procesa pružanja usluga. Kvalitet hotelskog proizvoda obuhvata materijalne i nematerijalne komponente i realizaciju pripadajućih usluga, na nivou usaglašenih zahteva hotelskih gostiju.

Iako zvanična kategorizacija treba da doprinese prepoznavanju očekivanog kvaliteta usluga, shodno kategoriji i broju zvezdica, ipak je neophodno propisivanje savremenih tehničkih i funkcionalnih standarda, kao elemenata koji se odnose na kvalitet proizvoda i usluge. U savremenim uslovima za dobar kvalitet neophodna je i kvalitetna usluga i nivo kulture usluživanja. Zato je neophodno organizovati sistem treninga za menadžere svih nivoa, kao i za sve zaposlene po sektorima rada i uvesti redovne kontrole kvaliteta. Ovakav pristup doprinosi jačanju pozicije hotelskih proizvoda.

c) Adekvatnost ljudskih resursa

Sve je manje mesta za nekvalifikovane i needukovane radnike koji rade u hotelima, a posebno za radnike koji rade na mestima gde se komunicira sa gostima. Direktni kontakti osoblja i gostiju hotela su veoma značajni u jačanju ili gubljenju poverenja. Iz tih razloga je veoma bitno upravljanje ljudskim resursima, koji treba da budu sve značajniji faktori razvoja i očuvanja kompetentnosti, a time i kvaliteta usluge i zadovoljstva gostiju. **To nameće obaveze stalnog usavršavanja i menadžmenta i zaposlenih radi sticanja novih nephodnih znanja i sposobnosti iz:**

- oblasti menadžmenta,
- marketinga,
- elektronskog marketinga,
- kulture usluživanja,
- sposobnosti komunikacija,
- novih tehnoloških dostignuća iz ove oblasti.

Posedovanje ovih znanja i sposobnosti omogućiće hotelskim preduzećima bolje razumevanje tržišta, adekvatnije planiranje razvoja proizvoda i unapredenje marketinških znanja i veština zaposlenih.

d) Glavni kanal prodaje hotelskog proizvoda - Internet

Kako Srbija, s obzirom na znaćajne turističke potencijale, treba da postane destinacija za savremene turiste, internet predstavlja najprikladniji medij preko kojeg

je veoma moguće razviti sistem elektronskog rezervisanja kapaciteta i njihove prodaje. Nažalost, u Srbiji veoma mali broj hotelskih preduzeća, posebno onih iz grupe manjih i srednjih, ozbiljnije koristi internet u svakodnevnom poslovanju. Stoga, hotelska preduzeća u Srbiji moraju ozbiljnije pristupiti korišćenju interneta i težiti integraciji svih nosilaca turističkih ponuda radi stvaranja portala sa mogućnošću bukiranja i plaćanja. Uloga države u ovome je veoma bitna, jer hotelijerstvo nije u mogućnosti da samostalno finansira savremeni informacioni sistem koji bi omogućio brži i kvalitetniji razvoj ove privredne grane.

Turizam je jedna od prvih delatnosti koja je otpočela sa primenom savremenih informacionih sistema, pre svega, interneta. Za uzvrat, turizam ima izuzetno velike koristi od interneta. To govori u prilog ćinjenici da internet, na strani tražnje postaje glavni izvor informacija, a na strani ponude glavni kanal prodaje turističkih proizvoda. Zahvaljujući internetu, najudaljenije svetske destinacije postale su veoma blizu, troškovi komuniciranja su dosta niski, a mogućnost informacija dvosmernih su brze i velike. Internet je, uz razvoj savremenih saobraćajnih sredstava, učinio svet malim i dostupnim.

Trend rastućeg korišćenja interneta u razvijenim turističkim zemljama, predstavlja poseban marketinški izazov menadžmentu hotelskih preduzeća. Danas je skoro nezamislivo da savremeni hoteli ne poseduje internet i prezentacije i da nisu uključeni u neki od rezervacionih sistema.

e) Stalnost promena na turističkom tržištu

Menjaju se ustaljene navike, želje i ponašanje turista, menjaju se strategije i taktike konkurencije, pojavljuju se novi politički, ekonomski, sociološki, kulturni i drugi faktori u okruženju. Povećava se broj turoperatora. Otvaraju se nove destinacije i nove šanse. Odluke moraju da se donose brzo. Osnov za njihovo donošenje su analize, istraživanja tržišta, razmena iskustva, kupovina tržišnih istraživanja sa ključnih turističkih tržišta, marketinške i druge informacije u vezi sa tržištem i konkurencijom.

3.2. Hotelska preduzeća i poslovno povezivanje

Karakteristike poslovanja u turizmu i tržišta na kome se ono obavlja, čine ga veoma pogodnim za uspostavljanje brojnih poslovnih odnosa među mnogim preduzećima koja se pojavljuju u procesu pružanja usluga. Takvi odnosi postali su uslov za postizanje poslovnog uspeha u turizmu. Da bi se jedno putovanje (kao jedinstvena

usluga, tj celina) uspešno realizovalo, neophodan je veoma usklađen i efikasan sistem poslovnih operacija koga čine aktivnosti mnogih preduzeća i brojnih drugih učesnika u pružanju usluga turistima. Značajan podsticaj jačanju poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu daju procesi organizovanja i koncentracije tražnje, a najznačajniji su oni koji su vezani za delovanje i poslovne aktivnosti turoperatora i putničkih agencija uopšte. Sam izraz „poslovno povezivanje“ upotrebljava se kao najpogodniji da odrazi brojne odnose i veze u poslovnim operacijama. On podrazumeva širok spektar odnosa: od labavih tržišnih koalicija do spajanja dva ili više preduzeća.[18]

Izraz „integrisano preduzeće“ odnosi se na one slučajeve u kojima preduzeća koja ulaze u integraciju gube svoju poslovnu samostalnost u manjoj ili većoj meri (pri čemu mogu, ali i ne moraju da izgube svoj pravni subjektivitet).

Motivi i ciljevi poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu mogu da budu različiti – povećanje učešća na tržištu i korišćenje prednosti koje proizlaze iz ekonomije obima, prodor na nova tržišta, efikasniji prodajni i promocioni nastup, itd sa krajnjim ekonomskim ciljem – postizanje dobiti i povećanje rentabilnosti.

3.2.1. Teorijski pristupi poslovnom povezivanju preduzeća u turizmu

Pristupi integraciji – horizontalni, vertikalni i konglomeratski oblik povezivanja preduzeća. Rast preduzeća može se ostvariti kroz internu i eksternu formu. Interna forma, u kojoj preduzeće zadržava svoj poslovni identitet i samostalnost, ostvaruje se putem proširivanja njegovog asortimana, uključujući i uvođenje novih proizvoda/usluga, putem povećanja prodaje itd.

Eksterna forma uključuje spajanje ili preuzimanje preduzeća, a eksterni rast postiže se kroz horizontalni, vertikalni ili diversifikovani (konglomeratski) oblik.[19]

1. Horizontalni rast ostvaruje se između dve firme na istom nivou proizvodnje, tj pružanja usluga, pri čemu su proizvodi/usluge isti ili slični.

[18] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 153
[19] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 155

2. Do vertikalnog rasta dolazi povezivanjem dve firme na različitim nivoima proizvodnje ili pružanja usluga, pri čemu su im proizvodi (usluge) isti ili slični. Razlikuju se dva slučaja vertikalnog rasta:
- unapred – ka potrošačima (prodajni tip) i
- unazad – ka dobavljačima (proizvodni tip).

3. Rast na bazi diversifikacije javlja se onda kada se udružuju firme čiji se proizvodi (usluge) razlikuju i između njih u osnovi nema povezanosti u proizvodnji ili pružanju usluga.

3.3. Horizontalno povezivanje hotelskih preduzeća

Horizontalni rast ostvaruje se između dve firme na istom nivou proizvodnje, tj pružanja usluga, pri čemu su proizvodi/usluge isti ili slični. Povezivanje na ovaj način može se javiti u nekoliko oblika. Može doći do spajanja ili preuzimanja, tj do akvizicije među hotelskim preduzećima koja imaju konkurentske proizvode, tj uslužne programe (pakete). Ako je povezivanje na dobrovoljnoj bazi i isključivo u poslovne svrhe, onda ne mora da uključi i promene u vlasništvu – može se sporazumno postići dogovor kojim se zadržava individualni identitet preduzeća, a povezivanje tada ima oblik konzorcijuma, tj nezavisnih hotelskih kompanija koje rade na ostvarivanju zajedničkog cilja. Aktivnosti marketinga dobrovoljnih hotelskih lanaca – konzorcijuma u vezi sa prodajom, promocijom ili nabavkom na veliko po diskontnim cenama, najbolji su primer za takvo poslovno povezivanje.[20]

3.4. Vertikalno povezivanje

Do vertikalnog rasta dolazi povezivanjem dve firme na različitim nivoima proizvodnje ili pružanja usluga, pri čemu su im proizvodi (usluge) isti ili slični. Razlikuju se dva slučaja vertikalnog rasta[21]:
- unapred – ka potrošačima (prodajni tip) i
- unazad – ka dobavljačima (proizvodni tip).

[20] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 160
[21] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 164

Komplementarnost turističke ponude, potencirana zahtevima tražnje za jedinstvenom i celovitom uslugom, stvara širok prostor za vertikalno povezivanje hotelskih sa ostalim preduzećima u cilju obezbeđenja upravo takve usluge ili za vertigalno integrisanje hotelskih sa drugim poslovima u jednom preduzeću. Moguća je kombinacija vertikalnog rasta unapred i unazad, pri čemu je ono onda primer za potpuu vertikalnu integraciju.

3.4.1. Vertikalno povezivanje unapred (prodajni tip)

Ovaj oblik veoma je razvijen u turizmu i to pre svega zbog pomenute komplementarnosti usluga koje se u njemu pružaju jednom (istom) potrošaču – turisti. Objedinjavanje tih usluga kroz paušalna putovanja, odnosno paket aranžmane, potenciralo je ovaj oblik vertikalnog integrisanja, a najčešći inicijatori bili su turoperatori, avio prevoznici i druge saobraćajne kompanije. Hotelska preduzeća su ušla u takve poslovne sisteme motivisana opštim prednostima koje vertikalna koncentracija rada i kapitala sa sobom nosi.

Sa stanovišta hotelskog preduzeća, u praksi preovlađuju dva tipa vertikalnog povezivanja unapred koji se međusobno prepliću u raznim varijantama[22]:
a) povezivanje hotelskih i saobraćajnih poslova i preduzeća i
b) povezivanje hotelskih sa turoperatorskim, agencijskim i drugim poslovima u turizmu (razni oblici ovakve vrste vertikalnog povezivanja kao što su:
1. slučajevi u kojima se u raznim formama poslovno povezuju hotelska preduzeća i turoperatori i putničke agencije,
2. slučajevi u kojima velika preduzeća iz oblasti turizma, posebno turoperatori, u značajnijoj meri razvijaju hotelske poslove i
3. ona preduzeća koja pored turoperatorskih, agencijskih i hotelskih, u značajnoj meri obuhvataju i sopstvene prevozne poslove – osnovni prevoz, transfer, rent-a-car prevoz i dr.).

[22] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 165

3.4.2. Vertikalno povezivanje unazad (proizvodni tip)

Za hotelsko preduzeće je ovo slučaj kada se ono povezuje sa svojim dobavljačima (snabdevačima), odnosno kada se povezuju (integrišu) ovi poslovi u jednom preduzeću. Nosioci povezivanja mogu da budu oba učesnika – ili hotelsko preduzeće ili dobavljači. Isto važi i za povezivanje ovih poslova u jednom preduzeću – nije redak slučaj da hotelska firma (ili ugostiteljska koja ima hotele) poseduje npr poljoprivredna dobra sa različitim zasadima, farme ili proizvodne kapacitete; kao i da trgovinska preduzeća, proizvođači opreme i proizvoda za ugostiteljstvo i drugi, primenjujući metod internog rasta razvijaju sopstvene hotelske ili ugostiteljske poslovne jedinice.[23]

3.5. Konglomerati

Konglomerati su preduzeća koja svoj rast ostvaruju diversifikovanjem, tj razgraničavanjem proizvodnog (uslužnog) programa tako da se tehnologije i proizvodi (usluge), pa prema tome i njihovi kanali prodaje i tržišta, međusobno bitno razlikuju i najčešće nemaju nikakvih dodirnih tačaka. U jednom preduzeću objedinjen je širok spektar poslova, ali je njihova povezanost praktično samo u tome što se nalaze „pod istim krovom“. Proizvodi i usluge takvih preduzeća pripadaju različitim privrednim oblastima, delatnostima ili granama.

Konglomerati često nastaju iz želje preduzeća da prevaziđe granice horizontalne i vertikalne diversifikacije i da proširi tehnološku i tržišnu podlogu daljeg rasta i razvoja.

Konglomeratskim diversifikovanjem na razne oblasti poslovanja, kompanija smanjuje poslovni rizik – eventualni gubitak u jednoj oblasti, biće nadoknađen profitima u drugim oblastima tokom jedne poslovne godine. Dakle, podela rizika (tržišni oprez) je jedan od osnovnih razloga pojave konglomerata u turizmu.[24]

• primer je kompanija Thompson koja se bavi izdavaštvom, proizvodnjom oružja, preradom nafte i ima svog turoperatora.

[23] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 171
[24] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 174

4. PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA PROMENAMA NA HOTELIJERSKOM TRŽIŠTU

Organizaciona struktura u uspešnim preduzećima stvara se da omogući kreativnost i poboljša sposobnost konkurencije na tržištu. Za ostvarivanja ekonomske efi kasnosti savremenog turističkog preduzeća, odnosno za efi kasno upravljanje turističkim preduzećem potrebno je prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu. Dakle, problem upravljanja turističkim preduzećem, a tako i defi nisanje poslovne i marketing strategije preduzeća najuže je povezan sa organizacijom preduzeća i organizacijom informacionog sistema. Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razuđenost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, na nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informacionog sistema (bez obzira čak i da li je on podržan najmodernijom računarskom tehnologijom). Na nivou preduzeća, uglavnom je razdvojen informacioni sistem od sistema informisanja. Promene u poslovnom okruženju su, svakako, primarni stimulus koji dovodi do promene strategije i organizacione strukture, ali i promene u organizaciji i poslovnoj strukturi preduzeća mogu da dovedu do prilagođavanja strategije. Zato uočavanje kauzalnih veza strategije i organizaciono-poslovnih struktura ima veliki značaj u domenu strategijskog upravljanja.[25]

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba turističkog
preduzeća za stabilnošću i promenom. U smislu prilagođavanja organizacione strukture možemo posmatrati nekoliko njenih aspekata[26]:

- Podela rada
  - razdvajanje kompleksnog zadatka na komponente,
- Departmentalizacija
  - grupisanje po odeljenjima radnih aktivnosti,
- Koordinacija
  - integracija aktivnosti posebnih delova organizacije,

[25] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 306
[26] Ibid

- Organizacioni dizajn

  - utvrđivanje organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji.

Tržišno usmerena organizaciona struktura treba da stvori efi kasnu podlogu za uspostavljanje marketing strategije, odnosno da zajedno doprinesu ekonomskoj efikasnosti savremenog preduzeća u turizmu.Uglavnom ponašanje turističkog preduzeća podrazumeva balansiranje ekstrovertnog i introvertnog pristupa u zasnivanju svoje koncepcije poslovanja. Međutim, rast je osnovni smisao postojanja efi kasne organizacione strukture, pa i samog preduzeća. Rastom motivisano turističko preduzeće inicira nove tehnološke i tržišne trendove, stvara nova tržišta i raste brže od tržišta. U tom smislu, rast nije sam sebi cilj, niti se može ostvariti spontanim akcijama, nego podrazumeva plansko proaktivistički i interaktivistički intonirano razvojno ponašanje preduzeća. Pri tome, dugoročna rentabilnost, fleksibilnost i sinergija, kao tri ključna cilja, koja preduzeće nastoji da ostvari rastom, ne smeju da budu u konfliktu. Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profi liranju rasta i razvoja preduzeća. Zato preduzeće treba da planski obavlja usaglašavanje strukture delatnosti, organizacione strukture i sistema veza s okruženjem. Organizaciona struktura turističkog preduzeća je dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje, poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je struktuiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost. Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja defi nisanih ciljeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno struktura prati strategiju. Da bi se ostvario sklad strukture i strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati. Dakle, za razumevanje integrisanog preduzeća, kao složenog privrednog sistema, treba polaziti od Holističkog pristupa odnosa delova i celine. Racionalna organizacija iziskuje podelu rada među podsistemima (specijalizaciji) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti. Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije. Fleksibilna organizaciona struktura omogućava lakše sprovođenje strategije. Dakle, organizaciona struktura predstavlja

komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti opšteg upravljanja i kao takva, utiče na efi kasnost i efektivnost preduzeća.[27]

Na pravce strukturnih promena utiče i finansijska struktura preduzeća, a pri tome su bitne četiri oblasti u njenoj strukturi[28]:

- rentabilnost,
- likvidnost,
- odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava,
- koeficijent obrta.

Za racionalno odlučivanje potrebna je analiza toka fi nansijskih sredstava usaglašena sa strategijskim akcijama na promenama strukturnog karaktera. Zbog toga je peta, ključna oblast u fi nansijskoj strukturi, postojanje "strategijske rezerve". Osetljivost preduzeća na kolebanje prihoda, promene u troškovima kapitala, njegova sposobnost pozajmice kapitala, kao i sposobnost prihvatanja poslovnog rizika je potrebno da se ustanovi, odnosno da bi se procenila potreba, ali i sposobnost iniciranja strukturnih promena.

4.1. Modeli organizacione strukture

Organizovanje, može se slobodno reći, spada u jednu od najsloženijih faza ili aktivnosti menadžmenta. Mnogi autori kažu da je ovu funkciju menadžmenta najteže objasniti. Razlog za to je u činjenici da organizovanje obuhvata veći broj aktivnosti istovremeno. Organizovanje omogućava razvoj organizacionih resursa kako bi se donesene planske odluke ostvarile kroz seriju poduzetih akcija. Riječ je o vrlo složenoj upravljačkoj aktivnosti koja obuhvata veći broj poslova. Upravo iz poslova koje menadžeri obavljaju u okviru organizovanja može se izvesti i njena defi nicija. Organizovanje je faza procesa menadžmenta u kojoj se defi nišu poslovi koje treba uraditi, vrši podjela rada, grupišu poslovi u odgovarajuće strukture i koordinišu aktivnosti svih članova organizacije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. [29]

[27] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 307
[28] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 308
[29] Ibid

Prema J. Stoneru, postoji 5 osnovnih aktivnosti koje obuhvata organizovanje, a to su[30]:

- definisanje svih poslova koje organizacija mora da uradi da bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Različite vrste organizovanja imaju različite vrste ciljeva, koji se mogu ostvariti samo pomoću obavljanja raznih poslova. Otuda se određivanje neophodnih poslova i zadataka javlja kao prva komponenta procesa organizovanja.
- podela rada i poslova na aktivnosti koje mogu obavljati pojedinaci ili grupe u okviru organizacije ili grupa. Ova aktivnost obuhvata rastavljanje radnih zadataka tako da se veoma lako mogu obaviti. Otuda je ona povezana sa pitanjem specijalizacije rada.
- kombinovanje i grupisanje rada članova organizacije na logičan i efikasan način. U osnovi se radi o aktivnosti u kojoj se kreiraju radne i druge organizacione jedinice kojima se na sistemski način integrišu poslovi i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva.
- utvrđivanje mehanizama koordinacije između članova organizacije i pojedinih organizacionih delova. Koordinacija znači povezivanje i integrisanje različitih organizacionih dijelova, grupa i pojedinaca, radi harmoničnog obavljanja ukupnih aktivnosti organizacije.
- monitoring efikasnosti organizacije i povremeno prilagođavanje promenama radi održavanja visokog nivoa efi kasnosti i efektivnosti. Organizovanje predstavlja neprekidan proces koji uključuje povremeno preispitivanje prethodna četiri koraka. Organizacije vremenom rastu i razvijaju se, samim tim i mijenjaju – to se obično označava pojmom organizacioni razvoj. Međutim promjene mogu biti nagle i brze – tada je riječ o reorganizaciji, organizacionom prestruktuiranju ili transformaciji. U oba slučaja, kada je riječ o organizacionim promjenama neophodno ih je pratiti i kontolisati njihovu efi kasnost.

Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća, može imati različite pojavne oblike, koji se u teorijskoj i stručnoj literaturi pojavljuju kao modeli ili forme organizacione strukture. Uobičajena je sistematizacija na osnovne forme (modele) i njihova modifikacija. Bazični oblici (modeli) su, prema tim podelama, funkcionalna i diviziona, a modifikacije su svi

[30] Ibid

inovacioni modeli koji se sintetizovano nazivaju "timski orijentisane organizacione strukture. Ove razlike proističu iz načina formiranja organizacione strukture, tj. iz primenjenih principa i kriterijuma na kojima se zasniva diferenciranje i integracija preduzeća. U pitanju su dve komplementarne aktivnosti u procesu formiranja tržišno usmerene organizacione strukture, koje su, u stvari, njegovi potprocesi. Diferenciranje obuhvata podelu rada (division of work) ili specijalizaciju i distribuciju autoriteta ili decentralizaciju. Elementima u organizacionoj strukturi preduzeća, podelom rada se defi nišu zadaci u izvršnom, a decentralizacijom u upravljačkom procesu.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije turističkog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu, može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog načina, kao najboljeg načina strukturiranja organizacije. Uglavnom, dve grupe faktora determinišu organizacionu strukturu preduzeća, i to unutrašnji i spoljni. Najvažniji unutrašnji faktori su: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, tip tehnologije koju organizacija koristi, zadaci organizacije, struktura zaposlenih. Spoljni faktori su: društveno - kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija. Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća, tako da od tog uticaja zavisi i dizajniranje organizacione structure svakog konkretnog preduzeća.

Modeli organizacija preduzeća sa aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora mogu biti[31]:

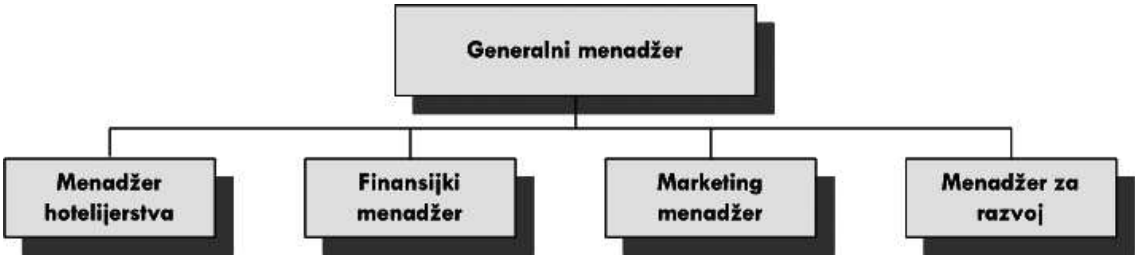
- Funkcionalni tip (funkcije su osnovne organizacione jedinice),
- Divizioni
- Multidivizioni
- Matrični

[31] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 309

Funkcionalna organizacija predstavlja vid osnivanja sektora u kome su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu. Dakle, ova vrsta organizacije u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti, a što se naziva delatnost. Obično je koriste mala turistička preduzeća koje nude ograničeni broj turističkih proizvoda, pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi. Još jedna velika prednost strukture prema funkciji jeste da olakšava posao nadgledanja, pošto je svaki menadžer stručan za mali raspon kvalifi kacija. Funkcionalna organizaciona struktura odgovara uglavnom stabilnim uslovima privređivanja. Ona je pogodan oblik organizovanja za organizacije male ili srednje veličine, sa relativno suženim proizvodnim programom.

Za nju je tipičan jednolinijski ili višelinijski sistem menadžmenta sa jasnim hijerarhijskim odnosima. Funkcionalni oblik organizovanja omogućava efi kasno korištenje resursa i ostvarivanje prednosti ekonomije obima. To je jedna od osnovnih karakteristika ove strukture. Ona još pruža mogućnost pojedincima da se specijalizuju i razvijaju svoje veštine kroz dobru obuku i trening. Na taj način oni mogu da obavljaju zadatke za koje su najbolje kvalifi kovani. Rezltat tog procesa je visokokvalifikovana radna snaga koja doprinosi celokupnom napredovanju i razvoju jedne organizacije. Osim toga, struktura prema funkciji omogućuje da se lakše mobilišu ljudi s uskim kvalifi kacijama i upute tamo gde su u datom trenutku najpotrebniji.

Slika 1. Funkcionalna struktura



Izvor: Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 311

Osnovni nedostatak ove vrste organizacije je što je veoma otežano brzo donošenje menadžerskih odluka. Zatim, ova struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje suda o ostvarenom učinku. Konačno, koordinacija delatnosti članova cele organizacije može da predstavlja veliki problem za glavni menadžment. Članovi svakog sektora mogu da se osete izolovanim (ili superiornim) u odnosu na druge sektore i mogu da se jave problem kod saradnje između sektora prilikom realizacije ciljeva organizacije. Organizacija prema proizvodu/tržištu (diviziona i multidiviziona) predstavlja organizaciju kompanije u divizije265, koja spaja sve one koji rade na određenoj vrsti proizvoda, odnosno koji rade na određenom tipu tržišta. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija structure po funkciji, glavni menadžment stvara delimično autonomne divizije, koje liče na zasebna preduzeća. Divizioni oblik organizacione strukture se primenjuje kada funkcionalna struktura postane premala i preuska s obzirom na narasli obim poslovne aktivnosti. Ona znači grupisanje ljudi koji proizvode slične proizvode, rade sa sličnim potrošačima ili rade na istom području ili procesima. Ovaj oblik organizacione strukture uglavnom je neophodan kod većih organizacija koje imaju više poslova i različitih zadataka, koje koriste različitu tehnologiju, imaju više proizvoda ili usluga, nastupaju na više različitih tržišta i zadovoljavaju potrebe većeg broja potrošača.

U divizionom obliku stukture stvaraju se posebne organizacione jedinice – divizije – koje imaju visok stepen samostalnosti. One su sposobne u potpunosti da obavljaju određene delatnosti i svaka objedinjuje više poslovnih jedinica. Divizije obično raspolažu svim relevantnim resursima koji su neophodni da se razvije, izradi ili proda proizvod, odn. stvori i pruži usluga. Organizacija se obično sastoji od više divizija koje rade nezavisno jedna od druge kao zasebni profitni centri koji samostalno iskazuju svoj finansijski rezultat. Menadžeri divizija su odgovorni za rezultate poslovanja top menadžera. Mada određene funkcije mogu biti centralizovane na vrhu organizacije, divizije u toku svakodnevnog poslovanja rade autonomno. Osnovna razlika divizione u odnosu na funkcionalnu organizacionu strukturu se sastoji u postojanju više hijerarhijskih nivoa. U odnosu na funkcionalnu organizaciju, lanac komandovanja u modelu divizione organizacione strukture je spušten na niži hijerarhijski nivo ispod top menadžmenta – na nivo divizije. Osnovno pravilo koga se treba pridržavati prilikom podele organizacije na divizije jeste da se aktivnosti tako

grupišu da organizacija ostvari što bolje performanse. U tom smislu postoji više kriterijuma za kreiranje divizija[32]:

prema proizvodima ili uslugama – gde svaka divizija obuhvata po jedan proizvod ili uslugu koje organzacije realizuju,

prema potrošačima – gde je svaka divizija orjentisana ka posebnoj vrsti potrošača ili klijenata koje organizacija opslužuje,

prema geografskom principu – gde je svaka divizija odgovorna za jedno geografsko područje, koje može biti grad, region, zemlja, više zemalja, continent itd.,

prema procesima – gde se grupišu poslovi i aktivnosti koji su dio istog proizvodnog procesa.

Diviziona organizaciona struktura ima niz prednosti. Neke od najuočljivijih su:

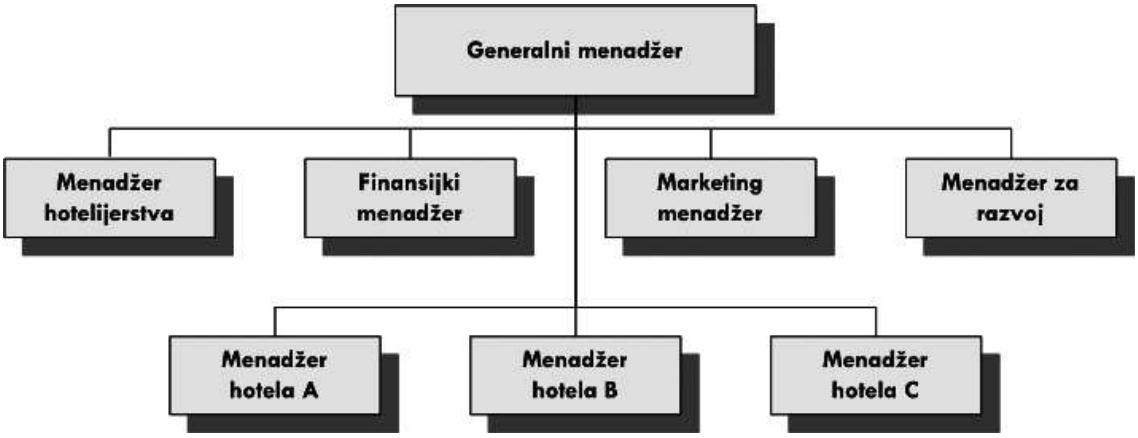
- visok stepen fleksibilnosti i brzo reagovanje na promene u okruženju,
- bolje zadovoljavanje potreba potrošača usled snažne orijentacije ka njima,
- bolja koordinacija između poslovnih funkcija,
- jasno defi nisana odgovornost koja je spuštena na nivo divizija,
- veće mogućnosti za promenu veličine organizacije, bilo dodavanjem novih, bilo gašenjem postojećih divizija,
- omogućava razvoj opštih menadžerskih vještina.

Najuočljiviji nedostatak divizione strukture je da se gube efekti ekonomije obima i specijalizacije pošto dolazi do pojave udvajanja pojedinih funkcija u okviru postojećih organizacionih jedinica. Pošto se mogu javiti dupliranja, može doći i do gubitka resursa organizacije. U ostale nedostatke ove organizacione structure mogu se uključiti: povećanje administrativnih troškova, otežana koordinacija između pojedinih divizija, manje mogućnosti za centralizovanu kontrolu od strane vrha organizacije, problem u vezi sposobnosti organizacije da privuče i zadrži sposobne radnike. Diviziona struktura je izuzetno dobra za velike organizacije sa više proizvoda i usluga, koje nastupaju na više tržišta i opslužuju različite kategorije potrošača. Ponekad se kao poseban oblik strukture pominje i hibridna struktura. Ona predstavlja oblik kombinovanja divizione i funkcionalne, kako bi se izvukli njihovi najbolji elementi, a eliminisale određene slabosti. Ne postoje univerzalna pravila u

[32] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 312

njihovom kreiranju, već to zavisi od potreba organizacije. Preporučuje se za korišćenje u uslovima velike neizvesnosti, mada ima i nekih nedostataka kao štosu: konfl ikti između divizija i pojedinih funkcionalnih područja, sporo reagovanje u određenim situacijama, visoki administrativni troškovi itd. Rukovodilac divizije prvenstveno se usredsređuje na rad svoje divizije, odgovoran je za profit ili gubitak, a čak može da se upusti u konkurenciju s drugim jedinicama unutar firme.[33]

Slika 2. Diviziona organizacija



Izvor: Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 313

Matrična struktura je takva organizaciona struktura u kojoj svaki radnik podnosi izveštaj i divizionom menadžeru i menadžeru projekta ili grupe. To u hotelijerstvu podrazumeva da na primer podnosi izveštaj i menadžeru restorana i šefu sale. Ona se ponekad naziva i .sistem višestruke komande. i predstavlja hibrid kojim se kombinuju povoljnosti oba tipa, a pri tome se izbegavaju njihovi nedostaci. Matrična struktura je uvek kompleksna, ona služi da se povežu stručnjaci različitih specijalnosti i kvalifikacija, potrebni za rešavanje nekog složenog problema. Matrična organizaciona struktura je nastala kao svojevrstan oblik kombinovanja funkcionalne strukture sa jedne strane i divizione ili projektne structure sa druge strane. Treba istaći da ovaj oblik strukture nije primenjiv za sve organizacije. Uglavnom ga mogu koristiti one koje imaju projektni princip rada. Matrična stuktura je prvi put primenjena u avio industriji. Ona se može koristiti i u drugim proizvodnim delatnostima, kao što

[33] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 312

su, npr. organizacije u oblasti elektronike, visoke tehnologije, farmaceutike, građevinarstva, itd. Može se koristiti i kao organizacija iz oblasti usluga – banke, brokersko-dilerske kuće, maloprodaja, marketinške agencije, fi rme za konsalting, arhitektonsko-inžinjering fi rme, itd. Primenjljiva je i kod neprofi tnih organizacija – državnih organizacija, bolnica, univerziteta, humanitarnih organizacija, sportskih društava itd. Matrični način organizovanja kombinuje, sa jedne strane, podelu prema poslovnim funkcijama (inženjering, proizvodnja, marketing, fi nansije) i, sa druge strane, podelu na projekte ili divizije.

Kod matrične strukture se od zaposlenih radnika očekuje da budu odgovorni za rezultate poslovne aktivnosti funkcionalnom menadžeru, ali još više menadžeru za specifičan projekat. Uspeh ove strukture zavisi od ljudi koji imaju ključne uloge u matrici, pošto se mogu javiti problemi dvojne nadležnosti i odgovornosti. Za matričnu organizacionu strukturu obično je karakteristično postojanje tri glavne uloge[34]:
glavni lider – lice koje ima autoritet i po osnovu funkcije i po osnovu projekta;
matrični menadžeri – lica koja se nalaze na čelu funkcionalnih odeljenja ili posebnih projekata i dvolinijski menadžeri- ljudi koji su odgovorni kako funkcionalnom, tako i projektnom menadžeru.

Neke od osnovnih prednosti matrične strukture su[35]:

- efikasno i fleksibilno korišćenje resursa,
- brzo prilagođavanje promenama i nestabilnom okruženju,
- specijalizovana znanja su raspoloživa za sve projekte na jednoj osnovi,
- bolji balans između vremena, troškova i performansi radi ostvarivanja što boljih efekata,
- omogućeni razvoj menadžerskih vještina, naročito adaptivnosti, inovativnosti, sposobnosti komuniciranja itd.,
- sve napred rečeno omogućava bolje informisanje, lakše rešavanje problema i donošenje odluka, što doprinosi poboljšanju strategijskog menadžmenta.

Osnovni nedostatak matrične strukture javlja se u aktivnostima dvolinijskih menadžera, koji doživljavaju osećaj frustracije, ponekad i stresa jer su obavezni da

[34] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 314
[35] Ibid

podnose izveštaje dvojci nadređenih. Na taj način je narušen jedan od osnovnih principa organizovanja – jedinstvo komandovanja. Ovim se problemi oko koordinacije (što opterećuje shemu po delatnosti), svode na minimum pošto je osoblje, neophodno za realizaciju projekta, na okupu i radi u timu. Postoje i dodatne prednosti: radeći na zajedničkom poslu, ljudi se upoznaju sa zahtevima koji se postavljaju pred njihove kolege na drugim radnim mestima i sa njihovim područjem odgovornosti.

Međutim, treba imati u vidu da svi ljudi ne mogu baš najbolje da se prilagode matričnom sistemu. Da bi bili efi kasni, članovi tima moraju biti sposobni za saradnju, fleksibilni i imati kvalifi kacije koje se međusobno dopunjuju. U formalnoj organizacionoj strukturi koriste se organizacioni dijagrami da bi se videlo ko je zadužen za koje poslove.

Međutim, međuljudski odnosi u praksi, koji nisu pokriveni organizacionim dijagramima, čine neformalnu organizacionu strukturu. Dakle, neformalna organizaciona struktura predstavlja odnose u organizaciji koji nisu pokriveni nikakvim dokumentom i koji nisu zvanično priznati, ali koji izranjaju iz ličnih ili grupnih potreba radnika. Tokom godina, menadžeri su u pokušaju da strukturu podese strategiji, jedino uspeli da izgrade sve veće i veće strukture .diskutabilne trajnosti. za svoje organizacije. Ove strukture su pratile strategije, čiji je cilj bio da povećaju obim kompanija, kako bi dominirale tržištem. U savremenim turističkim uslovima, veliki broj menadžera eksperimentiše organizacionim strategijama koje se u velikoj meri razlikuju od svih prethodnih. Novi pristup organizacionoj strategiji može se sagledati u vidu tri inspiritativna tipa organizacije[36]:

1. obavezna dezorganizacija

- mnogo manje pažnje posvećuje se organizacionim strukturama, a mnogo više radu na otklanjanju problema u saradnji sa ljudima, od kojih svaki svojim posebnim talentima doprinosi realizaciji zadataka (koji mogu da budu i iz drugih organizacija);

2. virtuelna korporacija

- predstavlja privremenu mrežu nezavisnih kompanija povezanih informativnom tehnologijom, da bi delile znanje, troškove i pristup pojedinačnim tržištima svake od

[36] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 315

njih. Ona nema ni direkciju, ni organizacioni dijagram, niti hijerarhiju i vertikalnu integraciju.

3. razbijena organizacija (tzv.inteligentno razbijanje)

- usluge i tehnologije pružanja usluga stvorile su raznovrsne mogućnosti za nove organizacione forme upravljanja znanjem, koje počivaju na konceptu razbijenosti (npr. izmeštanje proizvodnje);
- traže se i sklapaju ugovori sa: razvijenim partnerima, masovnim proizvođačima partnerima u razvoju.

4.2. Organizacioni dizajn

Organizacioni dizajn predstavlja, najjednostavnije rečeno, proces kreiranja – izbore primena struktura kojima se omogućava najbolje korišćenje resursa organizacije radi ostvarivanja njene misije i ciljeva. Postoje vrlo različita shvatanja pojma organizacioni dizajn, tj. u literaturi iz oblasti organizacione teorije, ne postoji opšta saglasnost autora o tom pitanju. Njegova osnovna svrha je da pomogne u pravilnom formulisanju struktura pomoću kojih se mogu na najefektivniji i najefikasniji način ostvariti ciljevi organizacije. Reč je o vrlo složenom procesu od koga se zahtijeva kontigentni pristup, pošto izbor odgovarajuće strukture zavisi od više faktora.

Pre nego što pređemo na konkretne pristupe dizajniranju organizacije i faktore koji na to utiču, ukazat ćemo na četiri osnovna parametra organizacionog dizajna po shvatanju H. Mincberga[37]:

- dizajniranje individualnih pozicija u organizaciji – obuhvata specijalizaciju posla, formalizaciju ponašanja i utvrđivanje neophodnih zahteva za trening i obuku zaposlenih.
- dizajniranje takozvanih .superstruktura., tj. skeleta organizacije – reč je o osnovi oko koje se grupišu pozicije i jedinice u okviru organizacije.
- dizajniranje veza između superstruktura – neophodno je planirati sisteme povezivanja i kontrole.
- definisanje načina za donošenje odluka – u smislu odnosa centalizacije i decenrtalizacije.

[37] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 317

4.2.1. Birokratski dizajn organizacije

Birokratski dizajn je vezan za klasičan pristup strukturiranju organizacije. On nastaje na idejama i radovima nemačkog sociologa Maksa Vebera, koji je smatrao da birokratija predstavlja idealan način organizovanja. Naime, treba podsetiti da je Veber tražio način za borbu protiv nepotizma i raznih subjektivnih slabosti u koncipiranju organizacije. Idealna birokratija je po njemu način za pravilno strukturiranje organizacije. Ona podrazumijeva jasnu podelu rada, vertikalno defi nisane striktne hijerarhijske linije autoriteta, postojanje seta fomalnih pravila i procedura koje treba slediti, napredovanje u službi zasnovano na stručnosti i kompetencijama itd.

U novije vreme na birokratiju se ne gleda previše blagonaklono. Razlog za pad popularnosti ovog pristupa strukturiranju leži u činjenici da su polazne pretpostavke nerealne, posebno ona o stabilnim uslovima okruženja. Ističe se puno njenih ograničenja, kao što su krutost i rigidnost, što nosi visok stepen formalizma, sporo reagovanje na promene u okrženju itd. Savremene organizacije ne koriste birokratiju kao idealan oblik organizovanja. Međutim, neki elementi birokratije mogu biti od koristi, u zavisnosti od konkretne situacije u kojoj se
organizacija nalazi.

Neke od osnovnih karakteristika birokratskog dizajna organizacije su[38]:

- veoma centralizovano odlučivanje,
- tendencija ka vertikalnom integrisanju između nadređenih i podređenih,
- visok stepen formalizacije u smislu postojanja velikog broja normi, pravila i procedura,
- velika standardizacija koja rezultira preciznim defi nisanjem radnih jedinica,
- mala specijalizacija,
- uzak raspon kontrole,
- formalan pristup koordinaciji, uglavnom preko pravila i projekata,
- hijerarhijska struktura kontrole, autoriteta i komuniciranja,
- insistiranje na lojalnosti nadređenih itd.

[38] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 318

4.2.2. Adaptivni ili organski dizajn

Birokratski pristup struktuiranju organizacije ima dosta ograničenja, naročito u uslovima velikih promjena i dinamičkog okruženja. Organski ili adaptivni dizajn podrazumijeva minimum birokratskih karakteristika organizovanja. Njega karakteriše takva organizaciona struktura u kojoj se dostiže participacija i uključivanje zaposlenih.

U praksi se pokazalo da ovaj tip struktuiranja više odgovara nestabilnom, dinamičnom okuženju i uslovima velikih promjena. Neke od osnovnih karakteristika adaptivne forme dizazajna su[39]:

- decentralizovano odlučivanje
- prilagođavanje i kontinuirano redefi nisanje pojedinačnih zadataka u interakciji sa drugima,
- postojanje manjeg broja pravila, procedura i manjeg stepena formalizma,
- manja standardizacija,
- više slobode i neformalnog pristupa u kreiranju radnih jedinica i ukupne strukture,
- visok nivo specijalizacije i širi raspon kontrole usled veće orjentacije ka horizontalnim strukturama i korištenju timova, tj. manja zastupljenost vertikalnih veza,
- veća orjentacija ka neformalnoj i ličnoj kontroli,
- više komuniciranja preko saveta i informacija, a manje preko naredbi, instrukcija i odluka.

4.3. Uloga operativnih jedinica i postavljanje poslovnog portfolija

U strategiji prilagođavanja značajno pitanje je vezano za odnos organizacionih delova i celine preduzeća. Operativne jedinice su deo turističkih preduzeća, koje su najfleksibilnije u promenama tržišne situacije. Međutim, da bi se preduzeće u turizmu

[39] Ibid

adekvatno prilagođavalo, potrebno je izvršiti analizu sistema, kako bi se objektivno ocenila njegova sposobnost. Analiza sistema odgovara na sledeća pitanja[40]:

1. Kako definisati preduzeća kao poslovni sistem,
2. Kojim se poslovnim aktivnostima bavi,
3. Kakva je njegova organizaciona struktura i način uspostavljanja odnosa delova sa celinom,
4. Kako preduzeće zaista funkcioniše.

Već je naglašeno da je kod preduzeća u turizmu koncept marketinga od presudnog značaja u koncipiranju organizacione strukture (pristup od tržišta ka preduzeću). Dakle, ne samo karakter ponude i tehnologije, već i organizaciona struktura mora se prilagođavati načinu kontaktiranja preduzeća sa određenim tržišnim segmentima. Struktura omogućava da se obezbedi pozitivna sinergija u preduzeće, i da:

- definiše formalnu alokaciju (podelu) posla i ko će te poslove da obavlja,
- uspostavlja linije autoriteta i odgovornosti za integraciju i koordinaciju tih zadataka.

Kompleksnost organizacije meri se brojem specijalističkih poslova koje treba obaviti (više specijalističkih poslova obavlja se u okviru većeg broja organizacionih jedinica, te je kompleksnost organizacije veća). Ukazuje se na različita gledišta operativnih jedinica (kao nivoa u preduzeću) i nivoa preduzeća u celini, posebno u međunarodnom poslovanju. Razlike su u gledištima između npr. organizacione jedinice za marketing i operativnih jedinica kompanije u odnosu na tržišno ponašanje i preduzimanje akcija.

Uloga operativnih jedinica posebno je značajna kod utvrđivanja razvojnih prioriteta, pogotovo ako zahteva konsolidaciju da bi se fi nansijski pomogao i podržao neki sektor, odnosno organizacioni deo. Time se niveliše odnos između “starih” jedinica i njihovih ambicija.

[40] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 319

Savremena turistička preduzeća pre postavljanja organizacionog dizajna moraju izvršiti analizi postojećeg portfolija preduzeća. Polazna osnova za primenu koncepta poslovnog portfolija jeste određenje organizacionih jedinica u okviru preduzeća. U kontekstu strategijskog planiranja one se nazivaju strategijskim poslovnim jedinicama (SPJ). Osnovni cilj stvaranja strategijskih poslovnih jedinica jeste omogućavanje autonomnog upravljanja i ostvarivanja ciljeva poslovanja uz mogućnost kontrole. Primena poslovne portfolio analize je posebno značajna za diverzifi kovane privredne organizacije, tj. one koje imaju više SPJ.

Strategijska poslovna jedinica bi trebalo da poseduje sledeće osnovne karakteristike[41]:

- zasebna poslovna delatnost,
- odvojena uloga (misija u okviru preduzeća),
- posebni konkurenti,
- odgovorni rukovodilac,
- kontrolisanje izvora,
- korist od strategijskog planiranja,
- planiranje poslovanja nezavisno od ostalih poslovnih jedinica.

Uobičajeni pristup pri korišćenju portfolio modela počiva na posmatranju dveju tržišnih veličina – učešća na tržištu i rasta tržišta. Uzimajući u obzir podatke o učešću na tržištu i rastu tržišta, diferenciraju se određene vrste proizvoda (tzv. proizvodi – tržišni lideri, perspektivni proizvodi, zreli proizvodi i stagnirajući proizvodi).

Osnovna je pretpostavka da će gotovina biti usmeravana od zrelih proizvoda ka istraživanju i razvoju i za stimulisanje proizvoda u cilju njihovog transformisanja u tržišne lidere. Tržišni lideri treba da budu podržani kako bi održali udeo na tržištu, dok određen broj perspektivnih proizvoda treba odabrati za stimulisanje i povećanje tržišnog učešća. Stagnirajući proizvodi mogu biti ili eliminisani ili usmereni ka ograničenom delu tržišta pomoću strategije segmentacije. Osnovne prednosti, koje proističu iz korišćenja koncepta poslovnog portfolija, odnose se na analizu tekućeg

[41] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 320

položaja pojedinih strategijskih poslovnih jedinica, kao i na utvrđivanje preduslova za defi nisanje njihove pozicije u narednom razdoblju.

Prema relevantnom istraživanju osnovne prednosti korišćenja portfolio modela ispoljile su se kao [42]:

- bolje razumevanje sopstvenog poslovanja, što uslovljava i uobličavanje boljih strategijskih odluka;
- stvaranje jezičkih i grafi čkih sredstava koja potpomažu proces komuniciranja;
- poboljšana alokacija resursa, strategijska preorijentacija i donošenje odluke o ulasku, odnosno izlasku iz određenog poslovnog područja.

Posebna korist, koja proizlazi iz primene procesa portfolio planiranja, odnosi se na produženje vremenskog horizonta za preduzeće, što je posebno važno u sadašnjim i budućim uslovima na tržištu. Korišćenje portfolio koncepta ima, međutim, i značajna ograničenja[43]:

- može dovesti do pojednostavljenog gledanja na posmatrane odnose proizvodi/ tržište;
- tržišna stvarnost i uticaji iz okruženja su složeni i mogu nepredvidljivo uticati na odluke koje proističu iz portfolio analize.

Radi toga menadžeri u turizmu teže da kombinuju poslovne jedinice na optimalan način. Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrument strategije.

Uglavnom, svi portfolio modeli, odnosno matrice, počivaju na koordinatama koje predstavljaju okruženje i sposobnosti preduzeća. U tom smislu, portfolio pristup može poslužiti kao instrument situacione analize, ali i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolia, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje. U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe. Prednost portfolio analize ogleda se u

[42] Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 321
[43] Ibid

mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici.

U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Pri tome se jedinice koje imaju brz rast i koje su gladne za gotovinom, balansiraju sa poslovnim jedinicama koje su zrele i obezbeđuju gotovinu, kao i jedinicama koje su potencijalni naslednici jedinica čiji se životni vek približava kraju.

Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profi tnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU), i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profi tne potencijale preduzeća.

Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. Strategijska poslovna jedinica je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifi kovan i za koju može biti defi nisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti.

5. ULOGA MENADŽMENTA U PRILAGOĐAVANJU PROIZVODA SAVREMENIM USLOVIMA

Imajući u vidu navedene izazove sa kojima se suočavaju hotelska preduzeća u savremenim uslovima poslovanja, kao odgovor, odnosno moguće reakcije hotelskog menadžmenta na te izazove, a u cilju prilagodavanja hotelskih proizvoda savremenim međunarodnim trendovima, neophodne su sledeće aktivnosti[44]:

1) povezivanje hotela sa ostalim učesnicima u formiranju hotelsko - turističkog proizvoda (agencije, trgovina, saobraćaj, građevinarstvo, zanatstvo, poljoprivreda itd.) na nivou destinacija i s tim u vezi težnji za kompleksnim razvojem turističke ponude i podizanje kvaliteta turističkih usluga (sadržaji za rekreaciju, zabavu, sport, kulturu, obrazovanje, izgradnja fleksibilnih smeštajnih kapaciteta sa pretežnim učešćem srednjih i nižih kategorija, različiti oblici cateringa, fastfood...). Posebnu ulogu u prilagođavanju hotelskih proizvoda, odnosno hotelske ponude savremenim usiovima imaju turističke agencije, odnosno menadžment turističkih agencija, koji zajedno sa menadžmentom hotelskih preduzeća kreira uslužni program, specijalizujući se tako za pojedine segmente tražnje. Uloga agencija je posebno bitna kod turista čiji motivi su poslovnog karaktera a koji danas imaju ozbiljne razmere. Potrebe poslovnih putnika postale su vrlo složene i brojne. Pored kvalitetnog hotelskog smeštaja, poslovni čovek zahteva i mnoge druge usluge, kao što su biznis servisi sa savremenim elektronskim uređajima, kazina, bazen, sauna, rekreacija i dr.;

2) zajednički marketing na nivou turističkih destinacija (pravljenje imidža destinacija i njihovo brendiranje). Zapravo, najveći broj turista prevashodno se opredeljuje za destinaciju, a potom za hotel. Ovo nameće potrebu daleko ofanzivnije propagandno-promotivne aktivnosti prema ciljnim segmentima tržišta;

3) analize i istraživanja tržišta konkurencije, povezivanje različitih turističkih atrakcija, događaja, običaja, objekata i dr., u cilju obogaćivanja proizvoda i unapređenja destinacionog iskustva kao glavnog merila satisfakcije potrošača u turizmu;

4) identifikovanje, analiza i ocena snaga i slabosti sopstvenog hotelskog preduzeća, kako bi se eliminisale slabosti i afirmisale jake strane, odnosno kako bi se identifikovale sadašnje i buduće komparativne prednosti preduzeća u odnosu na

[44] Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008., str. 57

konkurenciju,

5) uključivanje u savremene rezervacione sisteme sa mogućnošću bukinga i elektronskog načina naplate;

6) izbor adekvatnih kanala prodaje, kao bitnog faktora konkurentnosti turističke ponude;

7) diferenciranje cena prema segmentima potrošača, vremenu (sezona, van sezona, radni dan, vikend, praznik), vrsti usluge (pansion, polupansion, paket aranžman) i načinu prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);

8) saradnja hotelsko-turističke privrede sa nadležnim državnim institucijama, od lokalnog do republičkog nivoa, radi efikasnijeg i bržeg reagovanja na promene i pretvaranja mogućih šansi u realnost i njihovu valorizaciju;

9) saradnja i povezanost hotelskih i turističkih preduzeća sa asocijacijama hotelsko - turističke privrede koje predstavljaju važne karike u zalaganju za adekvatniji tretman ove delatnosti u privrednom sistemu i merama tekuće ekonomske politike .

Ovi elementi su osnov za utvrđivanje strategije prilagodavanja hotelskih preduzeća novim uslovima. Na osnovu ovakog pristupa u prilagođavanju ponude hotelskih preduzeća savremenim trendovima u turizmu, osnovni ciljevi hotelskih preduzeća mogu se izraziti kroz[45]:

1) povećanje učešća na turističkom tržištu (domaćem i inostranom),

2) povećanje profita na osnovu porasta turističke potrošnje,

3) osvajanje novih turistićkih tržišta,

4) zadovoljstvo turista.

Ovako utvrdeni ciljevi su osnovno polazište menadžmenta hotelskih preduzeća, njihova filozofija, stategija i vizija, gde su menadžment i marketing strategija i tržišno usmerena organizacija najbitniji faktori za postizanje ekonomske efikasnosti i opstanka hotelskih preduzeća na turističkom tržištu. Proizvod hotelskog preduzeća ne može se posmatrati izolovano, sam za sebe, već kao sastavni deo integralnog turističkog proizvoda, odnosno kao celovito posmatranje hotelskog preduzeća i njegovog okruženja. On treba da bude rezultat ukupne turističke ponude destinacije.

[45] Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008., str. 58

6. UTICAJ PROMENA U PONAŠANJU TURISTA NA OBLIKOVANJE HOTELA

Potreba za vrhunskim smeštajem i kvalitetom hotelske i gastronomske ponude se u savremenim uslovima podrazumeva, pa se kvalitet ponude usmerava na „događaje i doživljaje", koje treba sistemski prilagođavati zahtevima ciljnih korisnika. Danas gost traži ,,ono nešto više" što zahteva integrisan pristup u traženju ličnog identiteta, na putu od prepoznavanja sopstvenih komparativnih prednosti, preko izbora atraktivnog asortimana ponude, kroz oblikovanje prodajne poruke i zaštitnog znaka, pa sve do pronalaska tržišno prihvaćenog i prepoznatljivog brenda. Različite potrebe pojedinaca zadovoljava različit spektar turističkog proizvoda, zato se mora imati u vidu i različito ponašanje potrošača u pogledu izbora i kupovine proizvoda. Turistički proizvod se kreira na tražnji, kako bi se uskladila svaka pojedinačna usluga i infrastruktura s ukupnim doživljajem potrošača-turista. Svaki poslovni subjekt mora se prilagođavati potrebama potrošača kroz kreiranje takvih proizvoda/usluga, koje će na što bolji način zadovoljiti njihove potrebe, a sa druge strane omogućiti poslovnom subjektu da realizuje svoje ciljeve i ostvari profit.[46]

6.1. Obeležja ponude i tražnje na turističkom tržištu

U okviru brojnih istraživanja na turističkom tržištu, identifikovane su sledeće tržišne promene i trendovi[47]:

- Kontinuirani rast ponude i tražnje
- Segmentacija ponude i programa
- Prilagođavanje programa povećanom rasponu ciljnih, interesnih i demografskih karakteristika
- Prilagođavanje trendovima informatičke ekspanzije:- snažan rast bukiranja putem interneta (u Evropi dostigao vrednost od 17 mlrd. evr-a tj. 7,1% tržišnog učešća)
- Tražnja za novim i autentičnim turističkim doživljajem

[46] Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008., str. 163
[47] Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008., str. 164

Socio-demografske promene[48]:

- Starenje stanovništva - porast učešća ciljne grupe „seniora"
- Promene u sastavu domaćinstva (viša stopa razvoda brakova, kasnije zasnivanje porodice, veći broj samohranih roditelja i samačkih tj. singl domaćinstava)
- Porast uticaja žena pri donošenju odluke o putovanju
- Rast tražnje za luksuznim shopping putovanjima
- Rast potražnje za wellnes i zdravstvenim turizmom
- Rast tražnje za manjim i luksuznim hotelima
- Rast učešća ,,city break" putovanja
- Posebni programi i programi specijalnog interesa manje su podložni negativnim tržišnim kretanjima nego programi u segmentu „masovnog turizma" .

6.2. Novi trendovi u ponašanju savremenog turiste

Navike potrošača, kada su u pitanju putovanja, evouliraju u velikoj meri u opoziciji prema načinu života. U dinamičnom i stresnom okruženju u kojem se kreće, „novi potrošač" traga za smirenijim ritmom i želi nove sadržaje. U putovanjima se takav trend projektuje u izboru programa koji ostavljaju prostor za improvizaciju. Uprkos avanturističkom duhu, traži potpunu sigurnost i izbegava krizna područja, bilo da se radi o političkim ili sanitarnim problemima. Sigurnost je važna i kada su u pitanju vrste prevoznih sredstava i smeštaja.

Podaci govore da savremen turista ima sledeće primarne kriterijume pri izboru putovanja[49]:

- Preusmeravanje na bliže i sigurne destinacije
- Rast kraćih, češćih i vikend putovanja
- Rast interesa za kulturnim sadržajajima
- Rast interesa za aktivnim odmorom i posebnim sadržajima
- Rast zahteva za kvalitetom destinacije i usluge
- Zahtevan u pogledu „vrednosti za novac" i
- Ekološki svestan (valorizacija ekološki očuvanih destinacija)

[48] Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008., str. 164
[49] Ibid

6.3. Specijalizacija hotela prema tržišnom segmentu na primeru Beograda

Savremeno turističko preduzeće svoje poslovne aktivnosti započinje razumevanjem i anticipiranjem potreba i želja potrošača, a završava se isporučivanjem očekivane vrednosti. Da bi preduzeće utvdilo šta je vrednost za potrošače, mora neprekidno da uči o ciljnim tržištima i tako usklađuje svoju ponudu prema njima.

Prema istraživanjima koje je obavila Turistička organizacija Beograda (TOB), profil prosečnog turiste u Beogradu je sledeći[50]:

- Srednje dobi (35-50 godina starosti)
- Više ili visoko obrazovan (službenici, menadžeri...)
- Dolazi iz grada
- Dolazi zbog posla i sajmova (64%), sportskih događaja (10,7%), odmor i razonoda (8,1%)
- Prethodno je više puta boravio na području regije
- Dolazak u samostalnoj organizaciji, avionom (53%), automobilom (16,9%)
- Dolazak preko turističke organizacije (10,2%), preporuke (15%)
- Ostvaruje do 3 noćenja i koristi hotele i hostele
- Obilazi grad bez vodiča (60%) i odlazi na samostalne izlete
- Izuzetno je zadovoljan sa lepotom prirode i krajolika i gostoljubivošću lokalnog stanovništva.

Iz dobijemih rezultata proizilazi da profesija, starosna dob, primanja i brojnost su primarni kriterijumi za oblikovanje hotelske ponude u Beogradu. To je posebno značajno za fazu investiranja, pošto će se drugačije opremiti hotel orijentisan prema gostima (želje i potrebe) koji putuju poslom ili na poslovne skupove odnosno kongrese, od hotela za goste koji se žele baviti određenim sportom, ili koji su došli radi korišćenja npr. usluga wellness ponude, odnosno žele preventivni zdravstveni odmor. Hotel koji svima nudi sve i koji ne odišu prepoznatljivošću nisu marketinški zanimljivi i zato se nameće potreba stvaranja „specijalnih oznaka" koje će biti prepoznatljive i koje će korisnika uputiti na standardne kategorije i sadržaje. U hotelijerstvu je prihvaćen sistem „specijalnih oznaka", koji se smatra svojevrsnim

[50] Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008., str. 165

standardom. Specijalne oznake znače i usmerenje na odreden tržišni segment, ali i prepoznatljivost na destinaciji i šire. Specijalne oznake omogućavaju korisnicima dodatna saznanja o karakteristikama određene smeštajne jedinice, u koje spadaju i eko-oznake, koje se odnose na dodatna obeležja ponude i okruženja. Podizanje kvaliteta smeštaja, profilisanje ponude i sl., za posledicu ima da se na tržištu sve manje nude hoteli opšteg tipa, već hoteli čije razvrstavanje uključuje i specijalizaciju na niz podvrsta, kao što su: poslovni, klub hoteli, porodični, hoteli za osobe trećeg doba, hoteli opšteg tipa namenjeni zdravlju i relaksaciji, boutique hoteli itd.

Tabela 3. Prioriteti u razvoju hotela prema istraženim ciljnim segmentima

Poslovni (Business)	visok prioritet
Klub hotel	najveći prioritet
Porodični hotel	srednji prioritet
Hoteli opšteg tipa	srednji prioritet
Hotel za osobe trećeg doba	niski prioritet
Boutique hotel	visok prioritet

Izvor: Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008., str. 165

Respektujući individualne zahteve potrošača, potrebno je uložiti mnogo napora da se na tržištu ponudi proizvod primeren njihovim očekivanjima, željama i potrebama.

Što se može preduzeti da bi se ponuda i tražnja još bolje uskladile?

Kada je u pitanju turistički proizvod, potrebno je pozitivno usmeriti razvoj ponude što znači[51]:

- Nastaviti s obogaćivanjem turističke ponude koja odgovara identitetu Beograda, kako na planu sadržaja (gastronomija, suveniri i dr.), kvaliteta usluge, tako i na planu hotelske ponude (posebno razvijanje manjih struktura, ,,boutique hotela" i „klub hotela").
- Očuvati autentičnost kao glavnu komparativnu prednost na kojoj baziramo našu

[51] Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008., str. 166

komunikaciju.

- Autentičnost koja se odnosi i na ljudske resurse: čovek, ljubazan, ponosan na svoju tradiciju koja je znala odoleti teškim i burnim razdobljima u svojoj istoriji i koji danas sa svojim gostom želi podeliti bogato kulturno nasleđe.
- Razvijati svest o važnosti usluge: „doterati" uslugu kroz obuku zaposlenih na planu uslužnosti i raspoloživosti prema gostu. Najbolja promocija je zadovoljan gost!
- Kontinuirano pratiti zadovoljstvo turista (research activities) i na osnovu dobijenih rezultata proaktivno razvijati ponudu. Da bi gosti postali i prijatelji koji će se sa zadovoljstvom vratiti, potrebno im je pružiti „nešto više".

Potrošačke procene i osećanja su generalno privremena i podložna su promenama tokom vremena. Stoga orijentacija na potrošače obavezuje hotelsko preduzeće da kontinuirano proverava očekivanja potrošača u odnosu na performanse svojih proizvoda i usluga. Istraživanje obezbeđuje solidnu osnovu za razumevanje tržišta i unapređivanje poslovnih rezultata.

7. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA I INFORMACIONI SISTEM U HOTELSKOM PREDUZEĆU

Hotelijerska, kao i druga preduzeća u turizmu izložena su značajnim i naglim promenama tražnje. Promene u potrebama i zahtevima postojećih i potencijalnih potrošača vode stoga ka novim kombinacijama uslužni program - tržište. Portfolio preduzeća je stoga stalno varirajući. Na primer, osetno izražena sofisticiranost turista u poslednjih nekoliko godina stvorila je potrebu kreiranja novih programa i sadržaja putovanja i istovremeno znatno proširila broj učesnika (preduzeća) koji se pojavljuju na tom planu.[52]

Proizlazi da preduzeće stalno mora da se adaptira na promenu odnosa svog uslužnog programa i tržišta. Pri tom postoji bitna razlika između onih preduzeća koja se aktivno, ofanzivno adaptiraju i nastoje da ili preduprede ili odmah reaguju na tržišne promene, u odnosu na one firme koje se praktično prinudno adaptiraju na pomenute promene. Proizlazi da prilagođavanje preduzeća ima strukturni karakter, odnosno da zahteva izmene u njegovoj poslovnoj orijentaciji, uslužnom programu, finansijskoj, kadrovskoj i organizacionoj strukturi. Iz toga sledi neophodnost strategijskog upravljanja, kako bi se sve te promene racionalno obavile. Kliučno je da preduzeće postigne povoljniju konkurentsku poziciju na tržištu i ostvari diferentnu prednost u navedenim strukturama. Za orijentaciju u tom pogledu značajna je ne samo efikasnost promena u preduzeću, odnosno obavljanje njegovih aktivnosti uz niže troškove, nego i povećana efektivnost, tj. načini na koje preduzeće izlazi u susret svojim klijentima. Dobar primer da se ispune oba zahteva može se naći u uvođenju novog oblika u pružanju usluga ishrane u hotelskom preduzeću (bife integral). Zbog analizirane izloženosti svih preduzeća u turizmu tržišnim uticajima, predviđanja promena su imperativ uspeha. Izrazite fluktuacije tražnje, kako kratkoročne (u danu, nedelji, mesecu, sezoni), tako i u dužim vremenskim intervalima, potenciraju potrebu sprovođenja konjunkturnih istraživanja. U istraživanjima je neophodno obuhvatiti dva nivoa - nivo preduzeća i njegovog okruženja. Istraživanjima na nivou okruženja, tj. eksternim istraživanjima, prikupljaju se bitne informacije o tržišnim tokovima, njihovim predviđanjima i ostvarivanju ranijih

[52] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 309

prognoza, a sve u cilju uočavanja osnovnih tržišnih tendencija i potrebnog prilagođavanja preduzeća. Realizatori takvih istraživanja su najčešće asocijacije preduzeća u turizmu i njihova stručna udruženja, državni organi i specijalizovane istraživačke institucije I preduzeća. Čest je stučaj da hotelska, restoranska i druga preduzeća u turizmu delimično finansiraju takva istraživanja, a uz to se u određenim slučajevima preduzeće ili grupa njih, odlučuje da potpuno pokrije troškove neophodnih istraživanja i dobije relevantne informacije i ocene. [53]

Najveće kompanije u turizmu, posebno veliki turistički poslovni sistemi i najveći hotelski i restoranski lanci i turoperafori, su jedini u mogućnosti da sami vrše takva, makro istraživanja i da podnesu potrebne troškove koji, s obzirom na dugoročni karakter i upotrebljivost rezultata, za njih praktično imaju investiciona obeležja. Pri tom se i takve kompanije oslanjaju na rezultate istraživanja nacionalnih specijalizovanih institucija kao što su npr. Institut za turizam iz Štamberga u Nemačkoj, Institut EIU [The Economist Intelligence Unit) iz Londona i druge. Znači da se kombinuju primarni originalniji i sekundarni izvori informacija. Pored toga, značajan doprinos u istraživačkom pogledu imaju i međunarodne organizacije, posebno Svetska turistička organizacija (WTO). Primarni izvori u istraživanjima najvećih kompanija se dobrim delom zasnivaju na informacijama prikupljenim anketnim metodom, prvenstveno u cilju utvrđivanja stepena zadovoljstva njihovih kiijenata pruženim uslugama, uočavanja i otklanjanja što većeg broja elemenata koji ukazuju na slabe strane proizvoda ili nekog drugog instrumenta poslovne politike. Najveći broj preduzeća u turizmu ipak je prvenstveno usmeren na korišćenje sekundarnih izvora podataka i rezultate eksternih istraživanja. Njihove finansijske, organizacione, a često i kadrovske mogućnosti ne obezbeđuju dovoljnu podlogu za obimnija istraživanja tržišnih tendencija, tj. zbivanja u okruženju. Tu ulogu preuzimaju navedene institucije na različitim nivoima i različitog tipa. Informacije o tržišnim tendencijama i zbivanjima u okruženju su bitna komponenta u postavljanju strategijskih i taktičkih osnova ponašanja preduzeća. Poseban značaj za svako preduzeće u turizmu imaju istraživanja koja i mogu i treba da se vrše u njegovim internim razmerama. Pri tom ni dislociranost poslovnih jedinica i drugih

[53] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 310

organizacionih delova nije prepreka efikasnom sprovođenju takvog stava. To najbolje potvrđuju istraživanja koja u okviru sopstvenih korporacija sa jedinicama u brojnim zemljama vrše npr. veliki međunarodni hotelski i restoranski lanci. Njima su stalna istraživanja neophodna ne samo u pogledu uspešnog tržišnog nastupa prema potrošačima i konkurentima, već i zbog održavanja baš takve organizacione strukture koja je često sa dosta labavim funkcionalnim vezama. Mala hotelijerska preduzeća (kao i ona veća), imaju dovoljan prostor za neposredna istraživanja potreba i želja svojih klijenata. To je pogodna šansa za obezbeđenje kvaliteta usluga, adekvatnog odnosa prema gostima i ispunjavanja njihovih želja i uopšte, za opstanak i uspeh na tržištu. Proizlazi da je svakom hotelijerskom i drugom preduzeću u turizmu, bez obzira na njegovu poslovnu orijentaciju i veličinu, neophodan odgovarajući informacioni sistem da bi uspešno realizovalo svoje operacije i postiglo uspeh na tržištu. Opšte prednosti informacionog sistema u preduzeću ogledaju se u sledećem: on obezbeđuje više informacija u jedinici vremena i time povećava produktivnost odgovarajućih funkcija u preduzeću; omogućava da se dobiju potrebne informacije uz niže troškove, što znači da povećava ekonomičnost; velikim i decentralizovanim preduzećima pomaže da efikasno koriste informacije po manjim organizacionim delovima, kao i njihov povratak, odnosno informativnu integrisanost velikog preduzeća; omogućava donošenje optimalnih odluka i bolju kontrolu sprovođenja planova i akcija preduzeća i drugo. [54]

Dve integralne komponente hotelskog sistema su kompjuterizovani rezervacioni sistemi i ***Porperty Managemnet System*** (PMS - sistem upravljanja imovinom). Oni imaju značajnu ulogu i u tržišnom i u troškovnom pogledu, jer obezbeđuju praćenje gostiju i prihodne i rashodne pozicije u poslovanju. Obe komponente su u stvari delovi intraneta, tj. internog sistema u preduzeću. PMS je osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem. On služi u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, a njegova glavna područja su operativno upravljanje hotelskim poslovanjem (rukovođenje hotelom, praćenje zaliha, operativno održavanje objekta, održavanje higijene objekta izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji,

[54] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 311

upravljanje kapacitetima, uključujući i bazene, spa centre i sl.), računovodstvo i knjigovodstvo, recepcijsko poslovanje, prodaja i marketing, opravljanje ljudskim resursima i gastronomsko poslovanje. Za preduzeća u turizmu je izuzetno značajno postojanje celovitog i eftkasnog informacionog sistema na nivou turističke destinacije. Prohodnost informacija, odnosno otvorenost informacionog sistema u preduzeću i onog na nivou destinacije za međusobno komuniciranje, je bitna pretpostavka ukupnog razvoja turizma na konkretnom mestu, na datom području (regiji) ili zemlji u celini.[55]

[55] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 312

8. INFORMACIONI SISTEMI ZA UPRAVLJANJE HOTELSKIM POSLOVANJEM

U odnosu na druge sektore u turizmu, hotelijerstvo je relativno kasno počelo da uvodi informacione tehnologije. Prvi računarski rezervacioni sistem je bio ,,Holidex", hotela Holiday Inn, koji je 1987. godine obuhvatio sobe u preko 1900 hotela širom sveta, ažurirajući godišnje 30 miliona noćenja po sobi. Slični sistemi su bili razvijeni i kod drugih većih lanaca hotela, kao što su: Ramada (RENOIR), Marriott (Marsha), Crest (Crestar II), Intercontinental (Global II), Hilton (Hilton), Forte (Travelodge) i Sheraton (Reservator IV). Potrebe za informacionim tehnologijama zavise od brojnih faktora koji karakterišu hotelsko poslovanje (Tabela 4). Što je veći kapacitet hotela, broj odeljenja, transakcija, frekventnost klijenata, rezervacija i dr. veća je potreba za tehnologijama koje bi olakšale upravljanje ovim procesima.

Tabela 4. Faktori koji utiču na odabir sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem

Faktori	Primeri
Lokacija	Urbana/prestonica/perifema/planinska/na moru/seoska
Veličina	Mala/srednja/velika
Vlasništvo	Porodično/lanac/državno
Cena	Ekskluzivna/skupa/pristupačna/jeftin
Aktivnosti	Sportske/all-
Usluge	Hoteli/samouslužni apartmani i dr.
Razlozi posete za putnike	Odmor/biznis/konferencije/seminari/
Razlozi posete za lokalne	Posebne
Blizina transportnih terminala	Aerodrom/luka/železnica/putevi
Tržište	Prenoćište za omladinu/smeštaj za univerzitete i škole i dr.

Izvor: Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 150

Kod izbora sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem treba voditi računa da ispunjava strateške ciljeve hotela, među kojima su[56]:

- Povećanje produktivnosti osoblja i hotelskih službi
- Povećanje prometa gostiju i hotelskih usluga
- Smanjenje troškova poslovanja hotela i dr.

Sistem treba da bude jedno savremeno tehničko rešenje, koje omogućava jednostavno korišćenje i opsluživanje klijenata, integrisanje sa drugim sistemima, funkcionalnost, skalabilnost, a pri tom da ne nosi velike troškove opreme i održavanja rešenja. Na slici 3., koristeći analizu lanca vrednosti, prikazuje se pregled tehnologija koje se koriste u hotelijerstvu.

Slika 3. Informacione tehnologije u hotelijerstvu

<table>
<tr><td>Infrastruktura preduzeća</td><td colspan="4">Business Intelligence sistemi, sistemi upravljanja prihodima
CRM sistemi, Property Management sistemi - back office</td></tr>
<tr><td>Upravljanje ljudskim resursima</td><td colspan="4">Informacioni sistemi osoblja</td></tr>
<tr><td>Informacije</td><td colspan="4">Prezentacije, konsalting. informacjoni sistemi, Internet</td></tr>
<tr><td>Nabavka</td><td colspan="4">e-Procurement (elektronsko snabdevanje)</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Internet (CRS/GDS) HRS DMS (Interaktivni TV Mobilno poslovanje)</td><td>Enterprise Resource Planning (ERP)</td><td>PMS-Front office Point-of-Sale sistemi, Sistemi za upravljanje restoranima</td><td>Baza podataka klijenata Internet</td></tr>
<tr><td>Marketing i distribucija</td><td>Logistika</td><td>Operacije usluga</td><td>Posle prodajne aktivnosti</td></tr>
</table>

Izvor: Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 152

Moduli informacionog sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem se mogu razvrstati i prema različitim fokusima na sistem kao što su fokusi na klijente, operacije, podršku i servise (slika 4.). Moduli okrenuti klijentima su: rezervacije, POS sistemi, program lojalnosti klijenata, čekiranje, Web portali, front-office sistemi i dr.

[56] Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 152

Moduli okrenuti operacijama su: upravljanje prihodima, zalihama, aplikacije nabavke i naplate, planiranje i dr. Moduli okrenuti aktivnostima podrške su: aplikacije za upravljanje ljudskim resursima, finansijske aplikacije, CRM rešenja i dr. Moduli servisiranja su: online rezervisanje, interfejs ka GDS sistemima i portalima zainteresovanih strana (stakeholders) i dr.

Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem generalno se sastoje od dva glavna integrisana modula[57]:

1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela *(Property Management Systems,* PMS)

- igraju značajnu ulogu u upravljanju prihodima hotela, praćenju informacija o gostima, noćenjima, upravljanju zalihama, pokrivaju uopšte administraciju, planiranje i specifične funkcije kao što su: računovodstvo, marketing, istraživanje i planiranje, menadžment osoblja, centralizovana kontrola kod lanaca hotela i dr.

2. Računarski rezervacioni sistemi *(Computer Reservation Systems,* CRS) - omogućavaju pregled statusa i raspoloživosti soba, rezervisanje, praćenje istorije gosta *(**guesthistory**),* CRM, interfejs ka globalnim distribucionim sistemima *(Global Distribution System,* GDS) i dr.

Sistem za upravljanje imovinom hotela *(Property Management System,* PMS) je osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem. PMS sistem treba da obezbedi alate koji su neophodni hotelskom osoblju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, kao što su rezervisanje, prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, upravljanje smeštajnim kapacitetima, opsluživanje potreba gostiju, računovodstvene poslove, kontrola materijala i dr. Opšte funkcionalnosti koje nude PMS rešenja su prikazana na slici 4.

[57] Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 153

Slika 4. Opšte funkcionalnosti PMS sistema

Marketing and Sales
- Client file
- Direet mail
- Gue»t history
- Travd agent
- Meeting *taom* iafoemation

Nigk Audit
- Room aad tax posting
- Varlous operational reports

Accounting
- Accounts payable
- Aecounts reecivable
- General iedger
- Pajrroll
- Prttfit-and-loss statcmcnt
- Balance sheet

Haman Resmirces Management
- Personnc! files
- Time and attenđance

llectionic Mail

Secnrity

Reservations
- Roojn availabilitj'
- Yicld managcmctit

Front Desk
- Check-ia
- Rooro status
- Postings to guest accounts
- Guest credit audit
- Advance deposits
- Cashier

Call Accounting
- Gue« informatioo
- Phone call posting

Housekecping
- Room sratus

Maintenaoce
- Work orders

Food and Bcverage
- Point-of-sale
- Menu profitability
- Inventory
- Rccipes

Izvor: Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 154

Glavne funkcionalnosti PMS-a su[58]:

1. **Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem** koje obuhvata:

- Operativno planiranje i odlučivanje (rukovođenje poslovanjem hotela, izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga i dr.)
- Centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i sl.)
- Praćenje poslovanja magacina hotela (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri

[58] Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 153

ulazu, prijemnice, otpremnice i dr.)

- Poslove održavanja hotela:

■ Operativno održavanje (trebovanje alata i materijala, izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izvrada potvrde i vraćanje neispravnog dela i dr.)

■ Izvođenje gradevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji (planiranje, realizacija i praćenje radova, vođenje dnevnika radova, praćenje utroška materijala i dr.)

■ Održavanje higijene hotela (čišćenje hotela i spremanje soba, održavanje kruga hotela, pranje i peglanje veša i sl.)

■ Upravljanje kapacitetima (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa centri, tereni za golf i sl.)

2. Računovodstvo i knjigovodstvo obuhvataju poslove hotelske blagajne, materijalnog knjigovodstva u hotelu, integrisanu glavnu knjigu, podršku za rad sa više valuta, višedimenzionalnu analizu i dr.

3. Recepcijsko poslovanje (tzv. Front Desk) podrazumeva: Usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih, grupnih ili poslovnih rezervacija; rukovanje depozitima; otkazivanje; potvrđivanje; lista čekanja; blokiranje soba; prijem i smeštaj gostiju, usluge i obaveštenja, ođava gostiju, prijava nedostataka, utvrđivanje naplate, izdavanje računa, sistem rezervisanja drugih aktivnosti hotela, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i dr.), Samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i sl.)

4. Prodaja i marketing (Sales & Marketing):

- Prodaja i porudžbina usluga i kapaciteta
- Upravljanje cenama (poređenje i predvidanje, statistika i sl.)
- Upravljanje kampanjama (kalendar, email lista klijenata, slanje propagandnog materijala, obaveštavanje o novim uslovima i sl.)
- Ketering i događaji (pravljenje rasporeda, obezbeđivanje prostora i ketering usluga, izbor menija i kastimizacija, dekoracije, plan zauzetosti, hronološki pregled usluga i dr.)

5. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata poslove regrutovanja kadrova, vođenje sezonskih i operativnih kadrova, obučavanja kadrova i dr. Izveštavanje i poslovna inteligencija omogućava integraciju podataka iz

različitih izvora, kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, analiza performansi poslovanja, praćenje statistike razervacija, finansija, gostiju, marketinga, keteringa i dr. (slika 4).

6. **Gastro poslovanje** obuhvata poslove: upravljanje POS *(**Point-of-Sale**)* terminalima, upravljanje porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrsta plaćanja, izveštavanje i dr.
   - **Rezervacioni sistem** *(**Computer Reservation System**,* CRS) je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda.

Glavne funkcionalnosti sistema su[59]:

- Rezervacije - rukovanje svim tipovima rezervacija (individualne, grupne, poslovne), pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, otkazivanje rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i sl.
- E-trgovina *(**eCommerce**)* – mogućnost rezervisanja 24/7 i plaćanje elektronskim putem
- CRM (***Customer Relationship Management***) - prikuplja i upravlja informacijama o gostima (email, mobilni, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i sl.), usluge uparivanja (potrebe gostiju sa ponudama), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge i sl.
  - GDS (***Global Distribution System***) interfejs - mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS sistema i Web bukinga (omogućava tour operaterima, turističkim agencijama, Internet korisnicima i drugima, da naprave, izmene ili otkažu rezervaciju). (Njeguš, A., 2010.)

[59] Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 154

9. KOMPJUTERSKI OPERATIVNI SISTEMI U HOTELIJERSTVU

Micros System Inc. je vodeći svetski dizajner, distributer i serviser kompjuterskih sistema u hotelijerstvu i ugostiteljstvu uopšte. Ona je osnovana 1977.od strane Luisa Brauna Juniora sina farmera iz Merilenda, koji je pohađao jedan od najprestiznijih univerziteta za inzinjerske tehnologije u Americi zahvaljujući stipendiji. Sa prvih 20000 američkih dolara uštеđevine kada je imao nepunih 26 godina, Braun je osnovao kompaniju nazvanu IDEAS,Inc sa namerom da započne dizajniranje kompjutera za vladu S.A.D. Iste godine je došao na ideju dizajniranja pametnih kasa ne bi li olakšao poslovanje u to vreme već brojnih restoranskij lanaca širom Amerike. Kasnije se Braun našalio prilikom intervjua za američki magazin Forbs koji je njegovu kompaniju označava dug niz godina kao jednu od 10 najuspešnijih malih kompanija na svetu, da mu je lakše bilo da provede ceo dan pored kompjutera, nego na farmi. Kasnijom kupovinom dela akcija odnosno 15% Fidelio Software kompanije sa sedištem u Minhenu, Nemačka, sa opcijom preuzimanja cele kompanije do 2000. godine. Upravo ovaj potez je uveo Micros na velika vrata u poslovanje svih hotelskih preduzeća, zahvaljujući tome što je upravo ova kompanija bila specijalizovana za proizvodnju hotelskih softvera, odnosno softvera pomoću kojih se u velikoj meri olakšava hotelsko poslovanje. Što je rezultiralo time da je Micros već 1995.uveo operativne sisteme u 300 najpoznatijih hotela u drzavi Nevadi poznatoj po najvećim i najeksluzivnijim hotelima na svetu. U prilog tome ide i podatak da 8 od 10 najvećih svestskih hotela se nalaze u Las Vegasu,a najveći hotel MGM Grand koji poseduje 6852. sobe se upravo nalazi u Las Vegasu. Istovremeno mu je omogućiloveliki proboj na evropsko pa i svetsko trzište što je dovelo do otvaranja velikog broja subkompanija, a to su[60]:

Fidelio France S.A. Fidelio Software Corp.; Fidelio Software U.K. Limited; Micros of Delaware, Inc.; Micros Foreign Sales Corp. (Barbados); Micros of South Florida, Inc.; Micros Systems AG (Ltd.) (Švajcerska); Micros Systems Deutschland GmbH (Nemačka); Micros Systems Hispania (Španija); Micros Systems Holdings GmbH (Nemačka); Micros Systems (U.K.) Ltd.; Micros Systems Services GmbH (Nemačka); MSI Delaware, Inc.

[60] http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/ , od ponedeljka 14.11.2011.

Metode interne kontrole potrebne za uspešno poslovanje hotelskog preduzeća i uloga Micros-Fidelia i Opere u njima. Da bi se obezbedilo uspešno poslovanja svakog hotelskog preduzeća potrebno je organizacioni strukturu dovesti na najviši mogući nivo. Svaka radna operacija izvršena u njemu mora biti kompletno i kvalitetno obavljena. Određivanjem dužnosti i odgovornosti koja se vezuje za svakog zaposlenog organizacija preduzeća se dovodi na potreban nivo. Stalno praćenje poslovanje kroz detaljne analize i kontinuirana kontrola istog je neizostavni i obavezni deo svake hotelske kompanije. Presudan uticaj u efikanosnomi praćenju i kontroli poslovanja i zaposlenih imaju upravo informacione tehnologije.Na prvom mestu softverski programi specijalizovani za vođenje hotelskih preduzeća. Njihove mogućnosti i prednosti su velike i imaju veliki uticaj na hotelsko poslovanje. Danas najzastupljeniji i svakako najpotpuniji i najkvalitetniji programi dolaze iz kompanije Micros i to su Micros-Fidelio i Micros-Opera.
Zbog sličnosti u načinu upotrebe i skoro podudarnosti u karakteristikama ova dva softvera, bespotrebno ih je definisati i razlagati ponaosob tako da ću u sledećem izlaganju više pažnje posvetiti Fideliu.

Micros-Fidelio je prvi program koji nudi mogućnost vođenja više objekata, potpuno integraciju hotelskog sitema, što uključuje rukovođenje objektom, prodaju i ketering, centralne rezervacije, upravljanje dohotkom, upravljanje nabavkom i funkcionisanje recepcije. On je postao neka vrsta standarda u hotelskoj industriji sa preko 20000 instalacija ovog programa širom sveta. Obuhavatajući sve vrste hotelskih objekata polazeći od onih najluksuznijih, hotela visoke kategorije, hotela srednje kategorije, budzet hotela, onih sa punom uslugom, sa specijalizovanom uslugom i onih sa ograničenom uslugom. Micros-Fidelio je zastupljen i u onim najmanjim, često porodičnim hotelskim preduzećima,a isto tako u najvećim i najpoznatijim hotelskim korporativnim lancima kao što su: InterContinental Hotels Group, Hilton International, Marriott International, Four Seasons, Wyndham Hotels, Le Meridien Hotels, and Best Western. Kvalitet, pouzdanost i kontinuitet sa stalnim poboljšanjima su ono što čine da ovaj softver bude najzastupljeniji u hotelskom poslovanju.

Na prvom mestu treba definisati mogućnosti i prednosti koje ovaj program donosi svakom zaposlenom u hotelskom preduzeću,a zatim i metode interne kontole koje su od presudnog značaja za uspešno vođenje hotelskog preduzeća. Najbolje se

moze objasniti detaljnom klasifikacijom strukture zaposlenih,odnosno funkcije koju isti obavlja u hotelskom preduzeće, mogućnostima i prednostima koje taj korisnik stiče korišćenjem Micros-Fidelio programa. Kao i procedurama koje je potrebno ispratiti da bi se obezbedilo efikasno poslovanje. Da bi se uvidele ogromne prednosti korišćenja ovog programa potrebno je detaljno definisati i objasniti hotelsko poslovanje i njegovo funkcionisanje. Nabrojati sve metode i procedure koje se moraju poštovati prilikom poslovanja hotelskog preduzeća.[61]

- Funkcija generalnog menadžera i njegova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija
- Funkcija sektora prodaje i njihova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija
- Funkcija sektora zaduženog za usluge hrane i pića i njihova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija
- Funkcija receptivnog sektora i njihova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija

9.1.Generalni menadžer

Razvoj preduzeća ne može se ostvariti bez odgovarajućeg menadžera i njegovog optimalnog uključivanja u organizacionu strukturu preduzeća. I u velikim, međunarodno orjentisanim i u malim preduzećima u hotelijerstvu menadžer je profesionalac koji kombinuje povezivanje marketina, finansija i tehnologije i ima odgovarajući pristup prema uslugama. Senzitivan, kreativan menadžment je esencijalan u borbi za povećanje usluga i profitabilnosti na tržištu koje se nalazi u stalno promenljivim uslovima. Kreativnost dolazi do izražaja u slučaju kada postoji potreba da se uvedu usluge koje će bez dodatnih troškova preduzeća podstaći goste na veću potrošnju, npr. unutar hotela. Istovremeno, da bi uspeo u konkurentskoj tržišnoj borbi, menadžment je odgovoran za eliminisanje svih skupih i nepotrebnih usluga, kao i za postizanje kao i za postizanje cilja da svaki kvadratni metar u hotelu bude ekonomski iskorišćen. Ali najvažnija demonstracija kreativnosti menadžmenta

[61] Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and sons, New York, 1990., str. 67

je u efikasnoj upotrebi osoblja. Da bi se obezbedilo efikasno upravljanje hotelskim preduzećem nephodna je upotreba informacionih tehnologija. Micros-Fidelio ima veliku ulogu u proveri i obavljanju poslovanja preduzeća.

Generalni menadzer hotelskog preduzeća tj.odgovorni rukovodilac istog ima kompletan uvid u poslovanje određenog objekta ili objekata zahvaljujući potpunoj segmentaciji i klasifikaciji svih podataka predhodno prikupljenih iz svih računara zahvaljujući upravo ovom programu.

Slika 5. Screenshot nedeljnog izveštaja o prihodima hotelskog objekta

Food Revenue

Account	Actual
Rooms	753.001,00
Rooms - Other Income	5.097,00
Total Room Sales	**758.098,00**
Food Revenue - ROOM SERVICE	27.440,00
Food Revenue - POOL	4.450,00
Food Revenue - BARBECUE	55.975,00
Food Revenue - LOBBY	41.415,00
Food Revenue - BANQUET	182.203,00
Food Revenue - MINI BAR	20.585,00
Total Food Revenue	**332.068,00**

Izvor. http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/ , od ponedeljka 14.11.2011.

Na taj način se obezbeđuju potrebni uslovi za operativno i finansijsko prlaniranje, odnosno za stvaranje operativnih i finansijskih planova koji se sastavljaju za naredni period i predstavljaju značajan instrument kontrole. Cilj operativnog planiranja je da napravi niz specifičnih planova i budžeta koji treba da pomognu hotelskom preduzeću da se pripremi za očekujuće verovatne događaje koje treba,prema predvođanjima da nastanu u budućnosti. Operativno planiranje obuhvata prikupljanje informacija,procenu barijanti i izbor najuspešnijih pravaca akcije. Ono se rukovodi nizom trajnih planova. Svi dugoročni planovi se kombinuju sa dugoročnim ciljevima, strategijskim planovima i predviđanjima prodaja i tako postaju startni input za stvaranje skupa pojedinačnih planova i budžeta hotelske kompanije. Pojedinačni planovi i budžeti prave se za specifični operatini period,recimo za godinu dana ili jedno tromesečje. Trajni planovi su dugoročnijeg karaktera i ne menjaju se pod

uticajem vremena,oni traju i primenjuju se sve dok se ne donese odluka o reprograniranju sistema. Obuhavataju politike,procedure i pravila. [62]

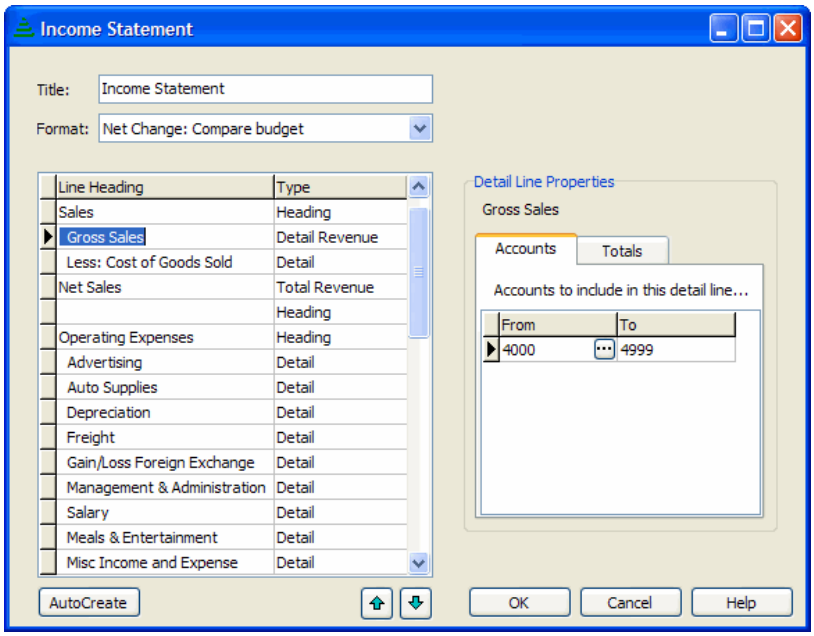
- Politika predstavlja smernicu za menadžersko hotelsko razmišljanje,ona postavlja pravac ili granice koje hotelski menadžer treba da poštuje u svom radu. Najviši vrhovni menadžment utvrđuje politiku prema kojoj se upravljaju niži delovi organizacije.Politika se mora menjati imajući u vidu promene u okruženju i u samom preduzeću. Međutim česte promene politike dnevne ili nedeljne mogle bi naneti ozbiljne ozbiljne štete odličivanju jer bi menadžer bio stalno preokupiran donošenjem odluka o nužnoj reviziji politike
- Procedure su specifičnije od politike jer konkretno ukazuju hotelskom menadžeru šta treba da uradi u datoj situaciji. U hotelskoj kompaniji postoji više vrsta procedura koje preciziraju takve stvari kao što su prikupljanje i evidentiranje podataka o troškovima,održavanje kancelarijskih arhiva,raspored godišnjih odmora zaposlenih.Kod hotelskih menadžera je u oticaju skraćenica SOP-standardna operativna procedura,a odnosi se na rutinske odluke u određenim procedurama
- Pravila su veoma konkretna u propisivanju ili zabrani određenih postupaka,odnosno onoga šta se sme i onoga šta se ne sme uraditi

Finansijskim planiranjem procenjuju se razne strategijske i operativne odluke vezane za planiranje iz perspektive ukupne organizacije kako bi se odredila njihova globalna izdržljivost. Važnije svrhe finansijskog planiranja su da odredi rentabilnost hotelske komanije i da se proceni da li je u stanju da servisira svoje obaveze. Kriterijimi kao što su rentabilnost I likvidnost se koriste za određivanje izvodljivosi finansijskih planova. Menadžer moze u svakom trenutku proveriti prihode i rashode preduzeća što je veoma bitno zbog potrebe stalnog praćenja profita. Troškovi rada su najvažniji troškovi u hotelskim firmama. Nadnice su rezultat dva faktora,vremena potrebnog za obavljanje posla nekog posla i količine novca koja se izdvajaju za obavljanje posla. Ako je i jedan faktor prevelik, nadnice će biti previsoke.Ako nekom treba 4 sata da bi obavio posao koji se može obaviti za 2 sata, troškovi rada će biti duplo veći nego što bi trebali da budu. Verovatno najvažniji element pri kontrolisanju troškova rada je produktivnost radnika. Visoka produktivnost može omogućiti oboje-veće nadnice i bolji profit. Postoji mogućnost automatske detaljne izrade grafika i tabela koji mu

[62] Stanišić, M., Nikolić, D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 4

pruzaju sliku o uspešnosti hotelskog preduzeća, i na njima je jasno vidljiv rast ili pad traznje i profita, sveukupnom ili u određenom segmentu poslovanja. Takođe kod poslovanja sa turoperaterima i ostalim kompanijama,poseduje kompletnu sliku poslovanja sa istim i to mu u velikoj meri pomaze da uporedi koristi i nedostatke saradnje sa istima. Jedna veoma bitna procedura za efikasno sprovođenje unutranjeg sistema kontrole je mesečno poravnjanje sald sa bankama. Bankarsko sravnjanje je najefikasnije sredstvo u upravljanju novcem. Osoba koja radi sravnjanje poredi bankarski izveštaj o saldu sa registrom za proveru (glavna knjiga) i sravnjuje ih na isti završni saldo.U glavnoj knizi moraju se meležiti sve isplate. Svakog meseca, organizacija dobija izveštaje od svoje banke na kome se nalaze sve bitne informacije,koje treba da obuhvataje sledeće: depozite, iznose i datume svih računa koji su plaćeni sa njihovim brojevima, uplaćene iznose na račun banke i razloge zbog kojih su uplaćeni, iznose koji su podignuti sa računa banke i isplaćene račune i poništene Izrada grafika i detaljni izveštaji su od posebnog značaja kad se vlasniku hotela ili hotelskih lanaca pruza na uvid kompletno finansijsko poslovanje preduzeća,jer on to moze zatraziti u bili kom trenutku,a sa Fideliom za vrlo kratko vreme može dobiti isti.

Slika 6. Detaljni izveštaj rashoda i prihoda hotelske kuće



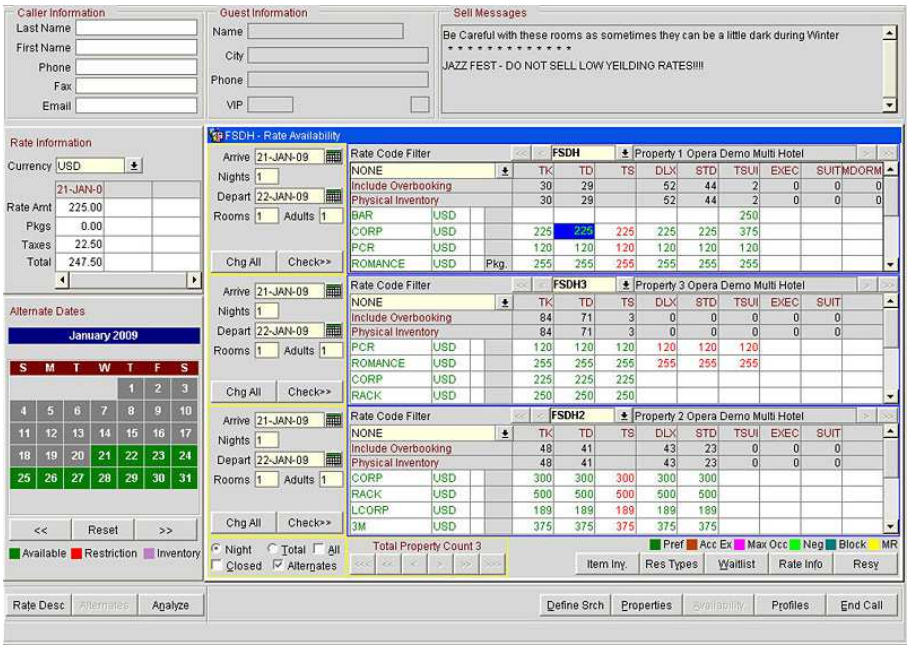
Izvor. http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/ , od ponedeljka 14.11.2011.

Kontrola zaposlenih dostiže zavidan nivo zahvaljujući upravo ovom programu. Menadžer više nije prinuđen pa konstantno patrolira po objektu proveravajući da li se sve operacije izvršavaju na vreme i u potpunosti.Sada jednostavno na svom računaru moze proveriti da li je zadata operacija izvršena i njen kvalitet.Dolaske i odlaske zaposlenih na radno mesto isto tako moze proveriti jer su zaposleni u obavezi da se prijave unoseći svoje korisničko ime i šifru u računar i bez ovog koraka nisu u mogućnosti da obavljaju skoro nikakve operacije vezane za hotelsko poslovanje. Naravno pošto je hotelsko preduzeće uslužnog karaktera nikad ne treba isljučiti ljudski faktor iz kontrole zaposlenih. Kakav god da je interijer i eksterijer hotela i makar imao u ponudi najveće moguće pogodnosti, ako usluga i ljubaznost zaposlenih nisu na visokom nivou hotel neće funkcionisata i poslovati uspešno. Razne malverzacije u poslovanju zaposlenih i njihova mogućnost se svode na minimalan mogući nivo jer svaka operativna jedinica moze biti do detalja ispitana i otkrivanje odgovornog lica je vrlo jednostavan postupak. Naravno nemoguće je brisati bilo kakve podatke već zavedene u računar, jer se oni automatski skladište u sistemu,a direktan pristup ima samo odgovorno lice koje moze izbrisati podatke iz sistema samo ako je ovlašćen za isto. Logično smisao svakog poslovanja je profit,a on se postiže samo detaljnim planiranjem poslovanje, što omogućava Micros-Fidelio.

9.2. Sektor prodaje

Menadžeru prodaje i ostalim zaposlenima u ovom segmentu poslovanja,odnosno prodaji hotelskih kapaciteta znatno olakšava izvršavanje trazenih operacija. Prodajni sektor funkcioniše znatno efikasnije i kvalitetnije. Prednosti kod izrade grupnih rezervacija,bilo da se radi o turoperateru,saobraćajnoj kompaniji ili nekoj kompaniji koja se bavi van turistčkim aktivnostima. Njima se pruza mogućnost pregleda kompletne smeštajne strukture i njihova raspolozivost zahvaljujući programu Micros Fidelio.

Slika 7. Screenshot opcije grupne rezervacije



Izvor: http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/ , od ponedeljka 14.11.2011.

Zatim opcija blokiranja raspoloživosti određenih soba ili objekata za određeni period na osnovu pismenog ili usmenog dogovora sa njihovim zakupcem.Time se eliminišu problemi prilikom dalje prodaje smeštajnih kapaciteta posebno u sezoni kada se vrši najveći broj rezervacija i kapaciteti su konstantno prebukirani.Pogotovu kod preduzeća koja poseduju veći broj objekat.Organizaciju velikog broja grupnih dolazaka najčešće tokom sezone ili manifestacija koja podiže tražnju gotovo je nemoguće danas zamisliti bez Micros-Fideli-a.Prilikom korišćenja ovog programa u nekoliko brzih koraka,pravi se grupna rezervacija što je ranijih godina pravilo velike probleme hotelijerima i izistkivalo mnogo vremena.Sada se organizacija velikih skupova u hotelima i smeštaj velikog broja grupa turista vrši na znatno efikasnije i detaljnije.Svime navedenim omogućava se dobro isplanirana,uspešna prodaja na duzi vremenski period.

Marketing je neizostavni i vrlo značajan deo poslovanja prodajnog dela svakog preduzeća.Ovim programom se omugućava segmentacija svih podataka vaznih za propagadne odnose sa klijentom.On pruza na uvid kontakt telefone,adrese preduzeća ili pojedinca bilo da je u pitanju elektronska pošta ili klasična poštanska

adresa,jubilej preduzeća ili rođendani određenih klijenata.Pronalaze se gotovo svi potrebni podaci koji logično prvo moraju biti uneti u sistem od strane zaposlenog u roku od nepunih 20 sekundi. Poslata čestitka bilo da je u pitanju neki vazan datum koji npr. može biti i datum venčanja, ako su gosti proveli medeni mesec u objektu, jubilej preduzeća i dan rođenja dovodi do toga da se klijent oseća na neki način posebnim i budi mu upomene na dane provedene u tom objektu. Ovo je od izuzetne vaznosi jer kada se tome pridoda kvalitetna usluga, dolazi do stvaranja lojalnih klijenata, koji se uvek rado odlučivati za određeni objekat. Istovremeno omogućava se pogled i na vrstu usluge koju klijent preferira što znatno olakšava propagadne aktivnosti, npr.specijalne ponude vezane za određenu uslugu.Sve gore navedeno direktno utiče na uspešnost direktne i indirektne prodaje smeštajnih kapaciteta, a pospešuje i njihovu organizaciju. Tako da se može zaključiti da je u sektoru prodaje uticaj Micros-Fidelia presudan.

9.3. Sektor nabavke

Za menadžere nabavke obavlja takođe veliki deo posla. Polazeći od planiranja nabavke namirnica i materijala koje su potrebne za funkcionisanje hotelsko preduzeća. Treba poći od toga da su hotelska preduzeća u poziciji da im funkcionisanja i organizacije nabavke umnogome zavisi konačni rezultat poslovanja i to sa odloženim efektima. Odnosno, ukoliko zbog neadekvatnog rešenja u politici nabavke dođe do negativih uticaja na kvalitet proizvoda i usluga u objektu,realno je očekivati ga će ubuduće gosti preferirati druge objekte. Ako se tome eventualno pridruže i uticaji politike cena i njihov mogući nesklad sa takvim kvalitetom proizvoda i usluživanja,dobija se veliki gubitak tražnje za uslugama hotelskog preduzeća. Nabavkom se obezbeđuje reprodukcioni materijal,odnosno predmeti rada za pripremanje jela, pića i ostalih usluga, a zatim i drugi materijali za obavljanje poslovnog procesa:gorivo, mazivo, ambalaza,materijal namenjen za čišćenje i održavanje, kancelarijski, propagadni i ostali materijal.

Hotelska i restoranska preduzeća su značajni potrošači i potrebne su im znatne količine pre svega osnovnog materijalaza kontinualno poslovanje. Iz toga proizilazi

da nabavka takve količine i strukture materijala predstavlja veoma značajno područije ukupnog poslovanja svakog hotelskog preduzeća. Ako se uzme u obzir važnost nabavnog procesa u poslovanju hotelskog preduzeća, onda se posebna pažnja mora obratiti na kontrolu nabavke. Da bi se sprovela kontrola nad nabavkom neophodno je da se izvši podela odgovornosti između nekoliko radnika ili odeljenja. Kordinacija nad različitim poslovima nabavke je postignuta korišćenjem 5 osnovnih dokumenata[63]:

1) Trebovanja - U formiranju nabavke u velikim hotelskim kompanijama, sa velikim brojem odeljenja, radnici odeljenja nabavke ne mogu u svakom trenutku biti upoznati o snabdevenosti i potrebama različitih odeljenja unutar organizacije. Odgovornost za snabdevenost i određenom vrstom robe u svakom odeljenju je poverena menadžeru odeljenja. Da bi se uspostavila kontrola nabavke, ona mora biti centralizovana. Svako menadžer odeljenja će u ovom slučaju moći da uputi odgovornom nabavljaču ili odeljenju nabavke svoje zahtevene vezane za nabavku. Zahtevi za nabavkom se upisuju na trebovanja koje se radi u tri primerka. Prva dva se šalju dobavljaču,a treća kopija ostaje menadžeru radi kasnije provere porudžbine.

2) Porudžbenica je obrazac koji je pripremljen od strane odeljenja nabavke koji na osnovu nje imenuje ovlašćenog dobavljača koji će biti zadužen za isporukuzahtevane robe. U svrhu kontrole jako je dobra ideja da se brojporudžbenice zabeleži na trebovanju i da se broj trebovanja zabeleži na porudžbenici. U mnogim slučajevima u hotelskoj delatnosi, posebno gde se svakodnevno poručuje i nabavljaju namernice i pića, upotreba porudženica nije praktična jer se mnoge porudžbine putem telefona. Takvim sitacijama se koriste posebne procedure i obrasci. Da bi se obavila jedna nabavka postoji lista proverenih dobavljača preko kojih je jedino moguće poručiti robu. Naravno svaka porudžbina mora biti unesena u kompjuter od strane ovlašćenog lica.

3) Račun predstavlja treći dokument u sistemu kontrole nabavke. Određeni račun se priprema od strane dobavljača i na njemu se nalazi lista dobara koju je dobavljač trebao da isporuči i predaje se odeljenju za prijem robe prilikom isporuke.

4) Izveštaj o prijemu robe se koristi da bi se obavila provera da li je primljena roba identična sa robom koja je naručena i da li je izvšena provera stavke po stavkama sa računa

[63] Stanišić, M., Nikolić, D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 8

5) Kada računska služba dobije izveštaj o prijemu robe, ona ga spaja sa kopijom originalnog trebovanja,kopijom porudžbenice i odgovarajućim računom ili računima. Na ovaj način sve relevantne informacije mogu biti upoređene i proverene.

Manja hotelska preduzeća, najčešće ona najčešće ona koja su vođena od strane kompanija za menadžment, a takođe i nezavisni objekti, više su orjentisani na nabavku preko specijalizovanih agencija. Ističe se njihov kompletan servis:instalisanje kod tekućeg održavanja, uštede u plaćanju po tom osnovu i sl. , uz uštede u traženju najpovoljnije cene na licitacijama.I ove agencije i kompanije za menadžment koriste svoju specijalnost da bi drugim manjim ili nezavisnim hotelima plasirali usluge iz domena nabavke. Pri tom, je kao i kod velikih hotelskih lanaca,maksimalna orjentacija na kompjuteruzovane sisteme nabavke.

Veliki doprinos u ovoj proceduri imaju informacioni programi, odnosno upravo Micros-Fidelio koji sprečavaju gubljenje informacija, automatski segmentiraju podatke,obavljaju proračun i konačni račun.

Velika pažnja se treba obratiti i kod skladištenje robe i treba se pridržavati sledećih procedura: da roba odmah nakon isporuke bile uskladištena u određeni prostor ili poslate u odeljenje za ispitivanje, prostorije moraju uvek biti zaključane kada magacioner nije prisutan, magacioneri ne smeju imati pristup zvaničnim zapisnicima koje sastavljaju radnici iz računskih službe, isto tako i radnicima računske službe magacinu, popis robe u skladištima treba da se odvija periodično i prikupljeni podaci treba da se porede sa popisnim karticama. Kada se vrši unos robe u skladište, računovodstvo mora kontrolisati plaćanje za materijal odnosno robu. Stalan popis je najbolji način proračuna vrednosti količina. Radnici koji rade u i oko prostorija na kojima se prima i skladišti roba,ukoliko nisu pravilno kontrolisani, mogu da izvrše razne pronevere, međutim ako se poštuju sve procedure i zahvaljujući upravo operativnim sistemima koji imaju ulogu praćenja praćenja i kontrolisanja poslovanja takve vrste potkradanja i pronevera se retko dešavaju i brzo bivaju otkrivene. Količine robe koju treba nabaviti mogu se odrediti na osnovu zaliha u magacinu, sravnjavanjem zaliha koje su preostale u magacinu u odnosu na početne zalihe i potrebama na osnovu unapred zakazanih manifestacija. Politika poslovanja hotela

ne dozvoljava da vrednost ukupnih zaliha prelazi jednomesečni iznos prodajne vrednosti.

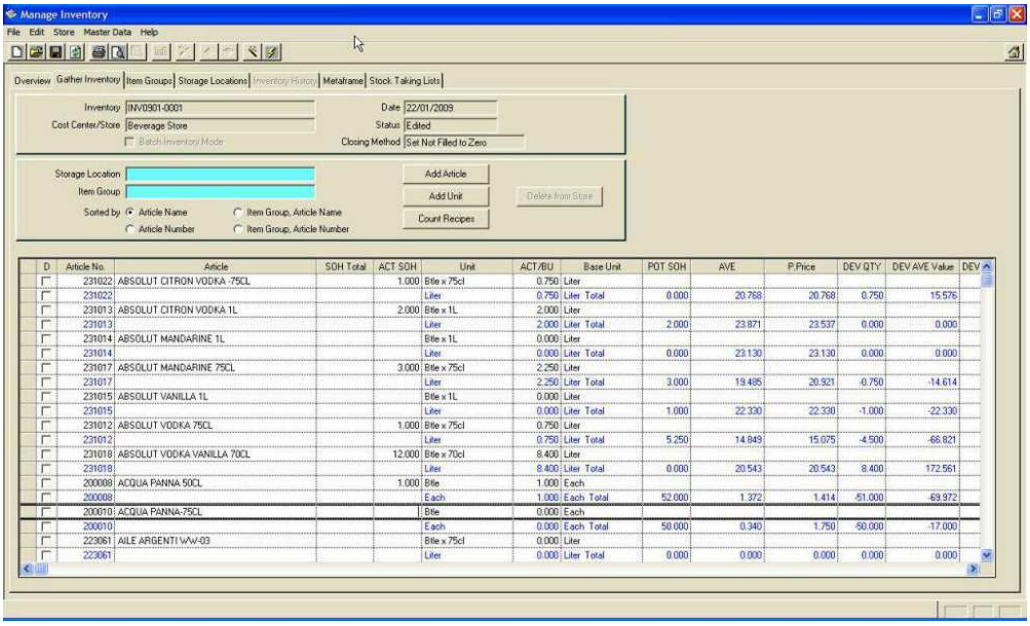
Potrebno je razmotriti i karakteristike dobavljača, odnosno njegovu udaljenost koja će svakako uticati na cenu i količinu materijala kojim raspolaže. Precizno se određuju količine koje su potrebne na osnovu informacija o potrošnji u određenom vremenskom periodu. Time se sprečavaju često nepotrebno velike porudžbine koje mogu dovesti do prevelikih troškova i još važnije propadanja materijala i namirnica usled nepravovremene iskorišćenosti. Vrši se kompletna kontrola potrošnje i sprečavaju se brojne moguće malverzacije u poslovanju od strane zaposlenih. Stavka koju takođe treba razmotriti su i količine kojima dobavljač u tom trenutku raspolaze,pa ako su količine nedovoljne razmotriti i opciju parcijalnog poručivanja od dva ili više dobavljača i izračunavanje troškova nabavke. Sve u cilju da bi se nabavile potrebne količine namernica i materijala usled porasta tražnje. Dinamika odnosno tempo produkcije usluga u različitim vremenskim intervalima,neposredno diktira potreban ritam nabavke i kontinituitet zalihe.Ovaj faktor ima poseban značaj u hotelijerstvu zbog uticaj sezone i to kako na preduzeća sa sezonskom,tako i sa celogodišnjim poslovanjem. Preduzeća sa sezonskom poslovanjem su npr. U situaciji da nabavku brojnih artikala vrše samo povremeno i da je koncentrišu pred početak,a blagovremeno obustave približavanjem kraja sezone. Ona hotelska preduzeća koja rade tokom cele godine takođe imaju značajne oscilacije,ukoliko su im objekti locirani na područijima sa izrazitim turističkim odlikama. Hoteli u velikim gradovima moraju da vode računanaju na nedeljne oscilacije,odnosno uticaj vikenda i praznika. Potrebno je razmotriti tržišne faktore prilikom planiranja nabavke odnosno značajan aspekt vezan za direktan uticaj segmenata tražnje na nabavku.On se ogleda u njihovim različitim preferencijama i navikama u pogledu određenog asortimana jela i pića. Različite preferencije uzrokovane su brojnim faktorima koji deluju u regijama i mestima gde potrošači stalno žive i rade. Poznavanje tih sklonosti je bitno i za lokalna i za preduzeća koja ih primaju kao posetioce,jer samo tako mogu odgovarajuću usluge ishrane i pića.Potrebno je razmotri i finansijske faktore koji obuhvataju sve odgovarajuće uslove pod kojima preduzeće vrši nabavku.Značajan broj hotelskih preduzeća posluje sezonski i na početku sezone su im na početku sezone neophodna obrtna sredstvaza njenu primenu na planu nabavke i obezbeđivanja potrebnih artikala.Stoga je značajno razmotriti da li postoji mogućnost

dobijanja kratkoročnih kredita za ove svrhe,kao i uslovi tj. iznos kamate pod kojima će se oni koristiti.

9.4. Sektor zadužen za usluge hrane i pića

Imajući u obzir da najveći prihod posle prihoda od smeštajnih jedinica, dolazi upravo iz ovog sektora potrebno je veliku pažnju posvetiti usluzi prodaje hrane i pića.Potrebno je vršiti stalno kontrolu zaposlenih u ovom sektoru i pratiti i kontrolisati njegovo poslovanje. Tu ulogu naravno pored ljudskog faktora su preuzele informacione tehnologije. Najveću odgovornost u ovom sektor nosi F&B menadžer tj. menadžer zadužen za upravljanje proizvodnjom i prodajom hrane i pića. Pomoću Micros-ovih programa on dobija jasnu sliku poslovanja ovog sektora. F&B menadžeru se omogućava potpuna kontrola zaposlenih koji su pod njegovom nadležnošću bilo da se radi o konobarima ili kuvarima. Detaljnom analizom podataka o potrošnji unutar hotelskog preduzeća dobija se jasna slika o količini potrebnog materijala za odeđeni vremenski period..

Slika 8. Sreenshot opcije uvida u potrošnju pića



Izvor: http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/ , od ponedeljka 14.11.2011.

Precizno se planiraju svi troškovi nabavke i proizvodnje tako da je moguće izraditi detaljni finansijski plan i analizu poslovanja. Poseduje se i mogućnost provere svih naplaćenih usluga,čime se sprečava potkradanje zaposlenih. Na taj način se mogu na vreme uvideti greške u rukovođenju i pravovremeno ispraviti. Pri projektovanju sistema kontrole troškova, razmatra se efikasnot. Funkcija kontrole troškova hrane i pića može se opravdati samo ukoliko se napravi ušteda.

Sistem kontrole troškova mora obezbediti precizne,detaljne podatke,da bi se potreba za korektivnim merama mogla prepoznati i da bi se preuzele odgovarajuče mere. Sistem ne sme produkovati nepotrebne i netačne podatke koji mogu zbuniti ili poremetiti pronalaženje osnovnog problema. Dobra kontrola troškova proizvodi informacije veoma brzo, da bi se korektivne mere, ukoliko su potrene momentalno sprovele. Dobar sistem kontrole troškova treba da bude jednostavan za upotrebu. Treba da postoji podela nadležnosti, kako ne bi jedna osoba imala kontrolu izvršavanja od početka do kraja ciklusa. Kontrolu troškova ne treba mešati sa smanjenjem troškova. Ona uključuje oblikovanje odgovarajućih troškova prema standarnim ili očekivanim troškovima.

Smanjenje troškova postavlja pitanje da li ili ne i po kom standardni ili očekivani troškovi mogu biti redukovani bez uticaja na krajnji proizvod. Obračunavanje troškova hrane spada u posebnu vrstu menadžmenta troškova, koji se vrši radi dobijanja informacije o tome da li su troškovi namirnica na planiranom nivou. Ako dobijene informacije pokažu da su troškovi namirnica previsoki. Menadžment treba da proveri druga odeljenja kao što su nabavka, prijemna služba, skladištenje, izdavanje, priprema i usluživanje. Ako neka od ovih aktivnosti stvara prevelike troškove onda ona ne sme da se koristi u poslu, jer će, naravno, povećati troškove namirnica. Funkcije obračunavanja troškova namirnica uključuju[64]:

1. Određivanje da li su proizvodi u skladu sa predhodno defenisanim ciljevima
2. Određivanje da li su troškovi namirnica previsoki
3. Utvrđivanje da li su troškovi za različite grupe primereni
4. Pomaganje prilikom formiranja cena menija
5. Izračunavanje individualnog troška za svako jelo u meniju

[64] Stanišić, M., Nikolić, D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 12

Korišćenjem ovih metoda menadžeri mogu da utvrde želje kupaca i relativnu popularnost jela. Ukupni troškovi namernica za određeni period su suma koja se sastoji od vrednosti direktne nabavke i vrednosti uskladištenih namernica. Osnovni cilj sistema obračunavanja troškova namirnica je da pokaže da li su (ili nisu) troškovi namirnica u okviru predhodno definisanih i željenih ciljeva. Procentualni sistem se bazira na pretpostavki da se troškovi namirnica u određenom procentu nalaze u ostvarenom prometu.[65]

Ako troškovi namirnica prelaze željeni procentualni okvir, onda treba preduzeti neku korektivnu akciju. Procenat sam po sebi ne znači mnogo dok nije uporediv sa nekim ciljem. Standardni troškovi su danas značajan instrument,upravo za kontrolu nastajanja troškova. Ako su stvarni troškovi značajni veći od predhodnih iračunatih troškova,razliku predstavljaju neplanirani gubitci:Ako su stvarni troškovi niži od predhodno izračunatih troškova,postoji indikacija da standardni recepti i porcije nisu korišćeni ili da je evidencija o stvarnim troškovima pogrešna.

Nabavku svih vina i pića treba da izvodi osoba sa odgovarajućim poznavanjem ovih proizvoda da bi se na taj način adekvatno obavio posao u celostiSvako skladište pića treba da ima izdefinisane količine zaliha zasnovanim na stvarnim potrebama za normalno poslovanje i odobrenim od strane menadžmenta kako ne bi došlo do stvaranja prekomernih zaliha pojedinih artikala. Akumulacija retko korišćenih stavki na zalihama ili prekomerna nabavka, podrazumeva direktno vezivanje kapitala u zalihe. Potrebno je i biti snabdeven količinama pića različitih vrsta, kako bi se zadovoljili zahtevi gostiju. To opet povlači da se pojedinačne nabavke pića ne smeju držati u prekomernim količinama, pogotovo ona koja se retko koriste. U područijima gde je nabavka pića i vina dobra i ako veće zalihe stranih vina nisu potrebne, zalihe pića projektuju se tako da podmire potrebe za narednih 45 dana.

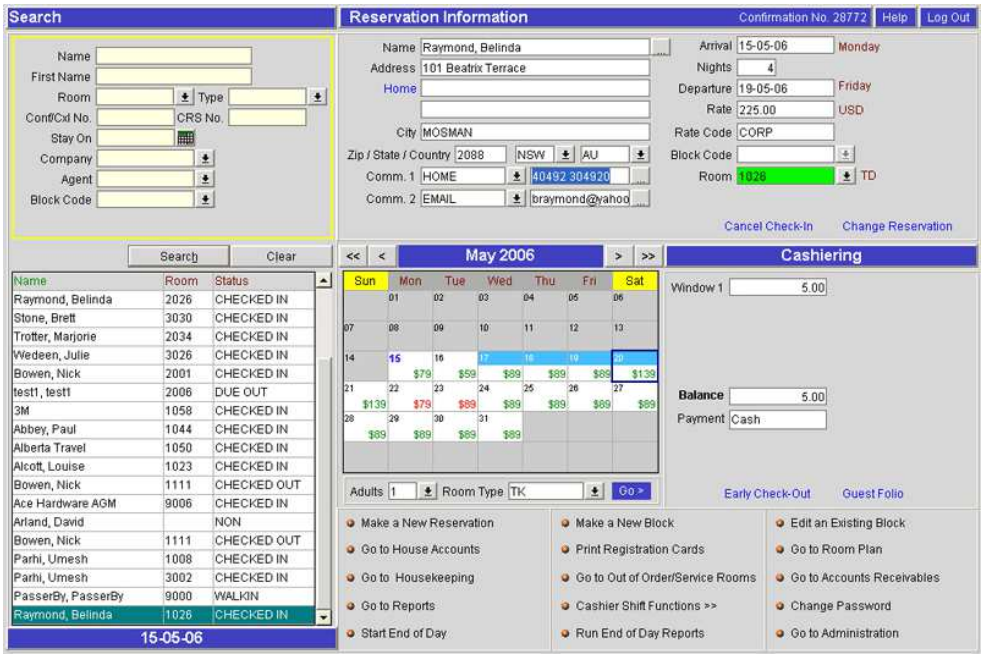
[65] Stanišić, M., Nikolić, D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 13

9.5. Receptivni sektor

Recepcija i Belldesk se smatraju ,,srcem“ hotela jer upravo na ovom mestu se vrši prijem gostiju u hotelu i stiče direktan prvi ustisak o kvalitetu i efikasnosti usluge koje pruža hotelsko preduzeće. Stoga je od najvećeg značaja upravo tako pruziti uslugu,a da bi se to obezbedilo potreban je upravo Micros-Fidelio. Zaposleni na recepciji na prvom mestu ima mogućnost brzog kreiranja profila gosta ili pristupa istom ukoliko ga gost poseduje što omogućava unošenje svih podataka potrebnih za prijem gosta. Počevši od osnovnih podataka imena i prezimena,pola,zemlje porekla,napomene o načinu plaćanja ako je u pitanju plaćanje kreditnom karticom unošenje podataka o kartici,bitno je napomenuti da je u ovoj situaciji klijent potpuno zaštićen jer broj kartice kada se ukucava u određeno polje automatski se transformiše u slovo x čime se sprečavaju moguće zloupotrebe tih podataka. Na veoma lak i brz način se vrši predautorizacija tj.uzimanje novca od gostiju kao garancija za dodatne usluge hotela ako je u pitanju gotovina i računar se unosi suma koja uzeta u prilog tome. Kada su kreditne kartice u pitanju unosi se suma novca koja će biti blokirana za vreme boravka gosta u objektu. kad plaćanje vrši kompanija ili turoperater unose se odgovarajući podaci. npr plaćanje fakturom ili postoji ugovor sa kompanijom. Naravno potrebno je uneti tip sobe,koliko osoba koristi istu kao i datum dolaska i planiranog boravka gosta. Postoji mogućnost povezivanja gosta sa drugim gost odnosno kreiranja spojenih profila kao i spajanje gostiju sa određenom kompanijom što je veoma bitno kod procesa naplaćivanja usluge. Označava se i način na koji se tretira gost odnosno da li je u pitanju regularan,osoba sa posebnim tretmanom,gost kuće i Vip gost tj.veoma vazan gost.Treba napomenuti da svaka oznaka nosi odgovarajuću boju. Zatim se unosi tip usluge koju gost zahteva npr. noćenje sa doručkom B&B, polupansionska usluga HB i usluga u koju je celokupan sadrzaj hotelskog objekta uračunat u cenu All Inclusive. Unose se i druge vazne napomene vezane za gosta,da li mu je potrebno buđenje,organizovanje transfera do aerodroma, ima li neki posebne prohteve vezane za uslugu, jer u hotelu gost je na prvom mestu,odnosno zadovoljavanje njegovih prohteva i potreba. Kao i jezik kojim se sluzi gost tako da bi osoblje znalo kako da se adekvatno sporazume sa njim. Kada se završi navedena procedura ključ odnosno kartica se lako moze izraditi uz pomoć ovog programa. Jednostavno se ukuca broj sobe i kompjuter obelezi karticu kao ključ potreban za otvaranja smeštajnog kapaciteta.

Ovim programom je značajno pospešena efikasnost saradnje između svih operativnih jedinica u hotelskom preduzeću i recepcije. Svaka rezervacija koju napravi prodajni sektor automatski je vidljiva i na recepciji tako da je nemoguće napraviti duple rezervacije za određeni objekat ili sobu što je često ranijih godina bio veliki problem. Do pravog problema je dolazilo upravo onda kada je u slučaju ovakve greške nije bilo moguće ponuditi gostu drugi adekvatan smeštaj istog tipa ili u krajnjem slučaju nikakvog smeštaja ukoliko su svi kapaciteti popunjeni u određenom periodu. Ovakvi slučajevi se učestali u toku sezone ili tokom održavanja velikih manifestacija i skupova u mestu na kojem se nalazi hotel. Nemogućnost da se smesti gost koji je predhodno sebi obezbedio smeštaj u objektu,stvarala je veliku muku hotelijerima i u velikoj meri uticala na njihovo poslovanja. Pogotovu ako je u pitanje veoma vazan gost za hotelsko preduzeće i lojalni korisnici hotelskih usluga. Kakva god da je u pitanju kompenzacija ponuđena prilikom razgovora sa gostom ona ne može poništiti negativne utisake i iskustvo koje će on dovoditi u vezu sa hotelom. Fidelio nedozvoljava pravljenje dve rezervacije za istu sobu u određenom vremenskom periodu i u svakom trenutku korisniku se pruža na uvid broj i tip slobodnih smeštajnih kapaciteta.Ukoliko klijent iščekuje gosta koji će mu se pridružiti u smeštaju,gost će pri dolasku u hotel automatski biti povezan na određenu sobu u kojoj se smešten gost i svi računi kao i ukupni račun za usluge će se voditi na klijenta koji je rezervisao ili zakupio sobu.

Slika 9. Screnshoot procedure koje se koristi prilikom prijema gosta



Izvor: http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/ , od ponedeljka 14.11.2011.

Prilikom rezervacije klijent često zahteva slanje elektronskom poštom ili faksom potvrde o rezervaciji. Micros-Fidelio automatski pravi tu potvrdu, tako da se vreme potrebno da se izvrši ova operacija smanjuje na minimum,a moguće greške eliminišu. Postoji i mogućnost odabira jezik u kom će biti izrađeno ovo pismo, a koristi od toga je nepotreno navoditi. Jedna od ogromnih prednosti korišćenja ovog programa je i potpuna kontrola troškova gostiju. Svaki telefonski poziv koji napravi gost je evidentiran i njegovi troškovi se izračunavaju i dodaju na račun gosta. Isto vazi i u slučaju korišćenja usluga mini-bara i ostalih usluga koje hotel pruža.

Saradnja za housekeeping-om tj.spremačicama i majstorima zaduženim za održavanje hotelskog objekta je neizostavan deo posla svakog recepcionara. I u ovom segmentu Fidelio ima značajnu ulogu. Osoba odgovorna za održavanje objekta je u obavezi da unese u računar podatka o tome da li je soba očišćena, proverena i spremna za prijem gostiju upravo da bi recepcionar imao na uvid raspolozive kapacitete. Svaki smeštajni kapacitet pojedinačno nosi oznaku o tome da li je proveren, neispravan, čist i spreman za upotrebu. Time se sprečava da gost

buse smešten u sobi ili objektu gde nefunkcioniše svaki element ponude u najboljem redu i dovodi do kvaliteta i kontinuiteta pružanja usluge smeštaja. Obavezni odnosi sa nadležnim organima se takođe regulišu ovim putem. Prema njima recepcionar je u obavezi da popuni podatke vezane za poreklo gostiju, knjigu gostiju čije se podaci posebno kada su u pitanju inostrani gosti dostavljaju nadležnoj policijskoj stanici. Prijava boravka stranaca je obavezna procedura u hotelskom poslovanju. Fidelio prikuplja unete podatke i šalje ih MUP-u.koja vrši prijavu i proveru inostranih gostiju hotela. Organizacija radnih operacija je takođe na zavidnom nivou, zahvaljujući opciji planiranja vremena tokom boravka zaposlenog na radnom mestu. Jasno su obeleležene operacije koje moraju biti izvšene u određenom vremenskom periodu. Dodatne napomene takođe mogu biti unesene na ovom mestu kao što su npr. posebni prohtevi gostiju vezani za neku vrstu usluge. Recepcionar takođe u svakom trenutku može detaljno odgovoriti na zahteve nadležnog lica u hotelu,odnosno na zatraženu informaciju o broju popunjenosti hotelskih soba, procentu okupiranosti kao i ukupnom broju gostiju u hotelu i planiranom broju dolazaka u hotelski objekat. Prilikom odlaska i oćave gosta iz hotela,njemu se dostavlja detaljan i precizan račun zahvaljujući upravo Fideli-u. Bell desk je pravovremeno informisan o planiranom vremenu dolaska i odlaska gostiju tako da može na vreme organizovati transfer gostiju, biti na pravom mestu da pomogne gostu oko prtljaga i parkira automobil umesto gosta na mestu određenom za to.

10. INFORMACIONI SISTEM HOTELA „ZLATNIK“

EuroPOS je uspešno realizovao projekte u oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva i omogućio holistički pristup integrisanjem hotelskog i restoranskog poslovanja.

HOBS - Hotel Business Solution predstavlja poslovni softverski paket projektovan za kompletno informaciono upravljanje hotelskim poslovanjem. Obuhvata sve poslovne procese i operativne segmente, doprinoseći jednostavnosti poslovanja. Informacioni sistem za hotele namenjen je vođenju poslovanja u hotelima i ostalim turističkim objektima iz oblasti ugostiteljstva i hotelijerstva, omogućujući integraciju sa sistemom Gurman za kompletno savremeno vođenje restoranskog poslovanja. HOBS je, prema tome, jedinstven integrisani paket, koji obuhvata sve poslovne operacije u turističkom kompleksu i prilagođava se postojećoj organizacionoj strukturi, u skladu sa poslovnom strategijom hotela.

Cilj je olakšati poslovanje zaposlenima, osnažiti postojeće prednosti kroz uvođenje savremene tehnologije, poboljšati kvalitet usluge, minimizirati posledice brzih promena na konkurentskom tržištu kroz ostvarenje diferentnog poslovnog imidža. Strateški imperativ turističke politike nije samo privući, već zadržati posetioce, pospešiti duži boravak i pružiti im autentičan doživljaj boravka, koji se dugo pamti. Upravo EuroPOS, kroz potpunu posvećenost stručnog tima, vrši definisanje poslovnih koncepata, selekciju i izbor najadekvatnije tehnološke solucije, koja doprinosi ostvarenju poslovne vizije. Procesu implementacije poslovnog softvera prethodi nekoliko faza: snimanje poslovnih procesa, analiza poslovnih procesa, projektovanje, razvoj softvera, testiranje-probni rad i finalno startovanje sistema. EuroPOS je implementirao poslovni softver za hotelsko poslovanje koji uspešno funkcioniše u poznatim, afirmisanim turističkim objektima: hotel Zlatnik - Zemun, hotel Sunčani breg - Babe. BG sportski centar Kovilovo, kao i u brojnim restoranskim objektima: Klub-restoran Jelena - Beograd, restoran Maša - Podgorica, restoran Geppeto - Zemun, restoran Portobelo - Beograd, Europen - Beograd, Dubočica i Korona - Beograd, restoran Sinđelić - Beograd, Gemax i brojni drugi. [66]

[66] http://www.europos.co.rs/pages/naslovna/proizvodi/hobs-i-gurman/hobs---hotelsko-poslovanje.php, od srede, 16.11.2011.

Izdvojićemo hotel Zlatnik u mirnom delu Zemuna, u kategoriji hotela sa 5 zvezdica, koji se odlikuje raskošnom dekoracijom apartmana i vrhunskom tehničkom opremljenošću. U sklopu hotela nalaze se i nacionalni i riblji restoran, sa tradicijom dugom 20 godina. Hotel Zlatnik odiše elegancijom i spada u hotele svetske klase, jer svojom ponudom i uslugom zadovoljava i one najistančanije ukuse. Prijatan ambijent, sa vrhunski opremljenim sobama i apartmanima, privlači mnogobrojne goste iz celog sveta, pružajući im toplu atmosferu i visok nivo usluge. U renomiranom hotelu Zlatnik kvalitet je ono što čini prvi utisak, a kvalitetna usluga podrazumeva savremeno poslovanje i vrhunsku tehničku opremljenost. Upravo EuroPOS je, svojim sistemom HOBS, omogućio da sve funkcije budu involvirane u interaktivne procese, a brojne funkcije i moduli su specifični i prilagođeni internim potrebama. Hotel Zlatnik poseduje smeštajne kapacitete koji su u hotelskom sistemu definisani kao: jednokrevetna soba/King room, dvokrevetna soba/Twin room, poluapartman/Superior king room, mali apartman/Junior suite, apartman/Executive suite. U hotelu je sve prilagođeno potrebama savremenog čoveka: 24-časovni sobni servis, usluge hrane i pića u sobi, pranje, peglanje rublja i hemijsko čišćenje, biznis centar, menjačnica, prodavnica, pristup internetu 24 časa, transfer od i do aerodroma, garaža i parking pod nadzorom. Jedna od osobenosti hotela Zlatnik je i korišćenje hotelskih magnetnih kartica, pomoću kojih se ulazi u sobe i koje ujedno omogućavaju plaćanje svih internih usluga. Informacioni sistem HOBS funkcioniše po principu radni segment - radni meni, a svaki meni ima svoje podmenije. Najznačajniji operativni segmenti odnose se na poslovanje recepcije, koje obuhvata standardne procese: evidentiranje rezervacija, potvrda rezervacija, otvaranje/zatvaranje boravka, a omogućen je i grafički prikaz raspoloživih soba/prikaz stanja soba, analiza raspoloživosti soba po određenim periodima i tipovima soba. Prilikom rezervacije sobe dobija se ažuran prikaz svih slobodnih/zauzetih soba, kao i informacije o ležajevima u sobi, sobama trenutno nespremnim za izdavanje itd. Takođe, moguće je izvršiti i prebacivanje gosta u drugu sobu, produžiti odlazak ili izvršiti promenu tipa sobe, ukoliko je određena soba van funkcije (krečenje, popravke).[67]

Svi računi i nastala zaduženja gostiju u hotelu automatski se zadužuju po sobama,

[67] http://www.europos.co.rs/pages/naslovna/proizvodi/hobs-i-gurman/hobs---hotelsko-poslovanje.php, od srede, 16.11.2011.

uključujući telefonske račune koji se automatski preslikavaju na račun gosta, kao i svi ostali računi u barovima, restoranu ili prilikom korišćenja ostalih hotelskih usluga. Takođe, na recepciji je moguće posebno štampanje računa i za posetioce koji nisu gosti hotela, tj. ne borave u hotelu, a koriste neke od hotelskih usluga (teniski tereni, jahanje, sauna, golf, masaža, bazen...). Program nudi razne izveštaje, npr. prosečnu popunjenost, ukupan broj slobodnih i zauzetih soba, liste najavljenih i pristiglih gostiju. Svi poslovni procesi koji se odnose na robno-materijalno i finansijsko poslovanje propraćeni su pozadinskim programom, tzv. back office, u koji se preslikavaju sve promene koje se odnose na ovaj segment poslovanja. Ovom programu pristup imaju menadžeri i rukovodeći kadar, odnosno radnici koji imaju najviši nivo ovlašćenja. Menadžeri u pozadinskom sistemu imaju mogućnost da određuju nivoe ovlašćenja operativnom kadru koji ima tačno definisan nivo pristupa, a programu se pristupa unošenjem lozinke ili putem internih magnetnih kartica. Veoma bitnu stavku predstavljaju šifrarnici (opšti, hotelski, personalni) koji se definišu prema potrebama menadžmenta hotela i odnose se na tipove soba, vrste soba, na definisanje organizacionih jedinica, poslovnih partnera, titule gosta, svrhe posete i ostalih posebnih zahteva koje definiše rukovodeći sektor. Cenovnik artikala, unos, definisanje artikala definiše mendžment hotela, kao i vrste troškova (aperitiv bar, perionica, polu/pun pansion, restoran). Takođe je moguće posebno definisati cene usluga u zavisnosti od specifičnih ugovora sa poslovnim partnerima, specifičnim VIP statusom gosta ili odrediti cene u određenim terminima, npr. banketi, konferencije, sezonski popusti, dugoročni ugovori sa partnerima i sl. Definisanje je zasnovano na principu fleksibilnosti šifrarnika i prilagođeno internim potrebama svakog hotela ili turističkog objekta pojedinačno. U hotelu Zlatnik nalaze se dva restorana: nacionalni, koji pruža veliki zbor specijaliteta domaće kuhinje i riblji, koji odiše duhom Mediterana i nudi kulinarske majstorije od ribe i drugih plodova mora. HOBS obezbeđuje integraciju sa aplikacijom za restoransko poslovanje Gurman i znatno doprinosi savremenom i lakšem poslovanju. Gurman je projektovan za kompletno vođenje POS (Point Of Sale) sistema restoranskog poslovanja. Koncept softverskog rešenja zasniva se na involviranju-sistema u sve poslovne procese. [68]

[68] http://www.europos.co.rs/pages/naslovna/proizvodi/hobs-i-gurman/hobs---hotelsko-poslovanje.php, od srede, 16.11.2011.

Rad u restoranu podeljen je na dva nivoa: rad konobara i rad menadžera. Ovaj sistem funkcioniše po principu glavne kase kojom rukuju konobari i koja je bazirana na touch screen hardverskoj platformi. Touch screen je displej osetljiv na dodir, a grafičko okruženje omogućuje prikaz trenutnog stanja u restoranu, raspored stolova, slobodne/zauzete stolove, tako da konobari uvek imaju jasnu sliku i pregled stanja u restoranu. Glavnom kasom rukuju konobari sa nivoima ovlašćenja definisanim od strane rukovodećih struktura, tj. menadžera. Kasa integriše celokupno poslovno okruženje i povezana je sa proizvodnim mestima instaliranim štampačima, putem kojih se prosleduju poružbine. Kompletno poslovanje koje se obavlja na glavnoj kasi prati se u pozadinskom sistemu, tzv. back office, u koji se preslikavaju sve poslovne operacije. Pozadinskim sistemom uglavnom rukuju menadžeri restorana, koji dodeljuju ovlašćenja, tj. nivoe pristupa, prate rad konobara i vrše kontrolu celokupnog poslovanja. EuroPOS nastoji da edukuje klijente, u nameri da ih obuči za korišćenje novim tehnologijama i prevaziđe ono što se naziva jaz između savremene tehnologije i aktuelne poslovne prakse, kada je reč najčešće o nedovoljnom poznavanju tehnoloških mogućnosti i konceptualnih poboljšanja u poslovanju. Hotel Zlatnik predstavlja uspešan referentni projekat, koji neometano funkcioniše u svim svojim segmentima poslovanja i pravi je primer koji identifikuje značaj praćenja savremenih inovacija u pogledu profitabilnosti i progesivnosti poslovanja. Poslovna i tehnološka zrelost rukovodećih eksperata, kvalitetno sticanje i upravljanje novim znanjima - osnova je daljeg razvoja i stvaranja imidža na konkurentnom turističkom tržištu. Princip informatičkih rešenja zasnovan je na lakoći i jednostavnosti rada i omogućava zaposlenima da bolje i produktivnije obavljaju svoj posao, a posetiocima da se osećaju ugodnije.

ZAKLJUČAK

Tokom našeg istraživanja nastojali smo da dokažemo osnovne hipotetičke tvrdnje na kojima se zasnivalo naše istraživanje. Naša analiza informacionih procesa u hotelijerstvu i njihovo uticaj na hotelsko poslovanje u celini, izvršena na teorijsko-empirijskom nivou, nameće određene zaključke, i istovremeno otvara brojna pitanja koja ostavljaju prostora za dalje teorijsko-empirijsko istraživanje.

Moderno hotelsko preduzeće mora maksimalno obratiti pažnju na primenu informacionih tehnologija da bi postiglo kvalitet i efikasnost poslovanja, a samim tim i izgradilo konkurentsku poziciji na tržištu. Danas se ne može zamisliti funkcionisanje hotelske kuće bez uloge informacionih tehnologija.U radu su navedeni svi potrebni koraci koju su potrebni da bi se obezbedilo uspešno funkcionisanje i poslovanje i uloga i značaj informacionih tehnologija.

U narednim godinama se očekuje nastavak ekspanzije informacione tehnologije i tehnologije uopšte i njihov uticaj će na hotelsku industriju će po svemu sudeći biti još veći. Zbog toga je neophodno da hotelsko preduzeće ide uz korak sa tenologijom i da konstantno prati razvojne tendencije i inovacije u ovom području.

Svakom hotelijerskom preduzeću neophodan je odgovarajući informacioni sistem da bi uspešno realizovalo svoje operacije i postiglo uspeh na tržištu. Prednosti informacionog sistema u hotelskom preduzeću su da on obezbeđuje više informacija u jedinici vremena i time povećava produktivnost odgovarajućih funkcija u preduzeću. Informacioni sistem preduzeću. Informacioni sistem, takođe, omogućava donošenje optimalnih odluka i bolju kontrolu sprovođenja planova i akcija preduzeća i drugo.

Dve integralne komponente hotelskog sistema su kompjuterizovani rezervacioni sistemi i ***Porperty Managemnet System*** (PMS - sistem upravljanja imovinom). Oni imaju značajnu ulogu i u tržišnom i u troškovnom pogledu, jer obezbeđuju praćenje gostiju i prihodne i rashodne pozicije u poslovanju. Obe komponente su u stvari delovi intraneta, tj. internog sistema u preduzeću.

PMS predstavlja osnovnu komponentu za upravljanje hotelskim poslovanjem. On služi u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, a njegova glavna područja su operativno upravljanje hotelskim poslovanjem (rukovođenje hotelom, praćenje zaliha, operativno održavanje objekta, održavanje higijene objekta izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji, upravljanje kapacitetima, uključujući i bazene, spa centre i sl.), računovodstvo i knjigovodstvo, recepcijsko poslovanje, prodaja i marketing, opravljanje ljudskim resursima i gastronomsko poslovanje.

Na kraju istraživanja ostaje otvoreno pitanje u kojoj meri informacione tehnologije mogu zameniti ljudski faktor, budući da je hotelijerstvo uslužna delatnost i da se sam kvalitet hotelskog proizvoda oslanja na ljudski faktor? Smatramo da ovo polje zahteva od svih učesnika u procesu kontinuirano teorijsko-empirijsko istraživanje sa ciljem kontinuiranog poboljšanja i unapređenja kako hotelskog proizvoda, tako i samog hotelskog poslovanja.

LITERATURA

1. Bakić, O., Nikolić, M., Bakić, M., Osnove turizma sa osnovama ugostiteljstva, Ekonomski fakultet Subotica, Beograd, 1999
2. Bakić, O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
3. Barjaktarović, D., Menadžment hotelskog preduzećana savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
4. Barjaktarović, D., Prilagođavanje hotelskog proizvoda savremenim tržišnim trendovima, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008.
5. Bjelić, P., Elektronsko trgovanje, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2000.
6. Bjelić, P., Svetska privreda u informatickoj eri, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2002.
7. Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008.
8. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
9. Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
10. Čerović S., Menadžment u turizmu, Novi Sad, 2003.
11. Čerović, S., Istraživanje turističkog tržišta, PMF - departmann za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, Čigoja štampa, Beograd, oktobar 2004.
12. Kosar, Lj., Hotelijerstvo: teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.
13. Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
14. Popesku, J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Centar za odgovorni i održivi razvoj turizma, Beograd, 2002.
15. Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and sons, New York, 1990.
16. Stanišić, M., Nikolić, D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
17. Unković, S., Bakić, O., Čačić, K., Popesku, J., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

18. Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

19. Unković, S., Očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u svetu, Ekonomski anali, br.114, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.

20. Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, 20. izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

21. Živković, R., Gajić, J., Uticaj promena u ponašanju turista na oblikovanje hotela, HORES, Zbornik naučnih i stručnih radova, Zlatibor, 2008.

Internet izvori:

1. http://www.europos.co.rs/pages/naslovna/proizvodi/hobs-i-gurman/hobs---hotelsko-poslovanje.php

2. http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/