UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
Studijski program: Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

MASTER RAD

SAVREMENO HOTELSKO POSLOVANJE - ODNOSI SA POTROŠAČIMA I PRIMENA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

Mentor:
Prof. dr Krunoslav Čačić

Student:
Nataša Arsić 405470/2010

Beograd, 2012. godine

Sadržaj

Uvod 3
1. Upravljanje ljudskim resursima u hotelskom preduzeću-pojam, svrha, značaj i ciljevi 10
1.1. Važnost upravljanja ljudskim potencijalom 11
1.2. Zaposleni kao deo proizvoda 15
1.3. Značaj zaposlenih na tzv. prvoj liniji usluživanja 16
2. Ekonomski činioci poslovanja hotela 19
2.1. Tehnologija usluživanja 19
2.2. Oprema i potrebni kapital 25
3. Funkcije hotelskog menadžmenta 30
4. Ponašanje potrošača/korisnika hotelskih usluga 32
4.1. Karakteristike savremenih potrošača 32
4.2. Motivi, potrebe i stavovi potrošača 34
4.3. Odlučivanje i ocena potrošača 36
4.4. Satisfakcija potrošača 38
5. Odnos zaposlenih i potrošača na primeru hotela Crystal 42
6. Uticaj informacione tehnologije na napredak uslužne delatnosti 44
6.1. Kratak istorijat uvođenja informacionih sistema u hotelijerstvu 45
6.2. Značaj informacionih sistema za poslovanje 45
7. Elementi za postavku, primenu i razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu 47
8. Obrada podataka u hotelskom preduzeću i njihova organizacija 49
8.1. Planiranje i organizovanje obrade podataka 50
8.2. Ocenjivanje postojećeg stanja sistema za obradu podataka 50
9. Hotelski informacioni sistem (HIS) 52
9.1. Osnovne funkcije hotela u savremenom hotelskom poslovanju 53
9.2. Kompjuterizacija poslova recepcije 54
9.3. Organizacija savremenog hotelskog poslovanja 56
10. Perspektive razvoja savremenog hotelskog poslovanja 58
10.1. Kritična pitanja za svetlu budućnost e-hotelijerstva 59
10.2. Karakteristike hotelske organizacije budućnosti 60
10.3. Modernizacija hotelskih usluga 62

10.4. Hotelska soba sutrašnjice 63
10.5. Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije 64
10.6. Mišljenja potrošača o prednostima i nedostacima savremenog hotelskog poslovanja- eksperimentalno istraživanje 65
10.7. Rezultati istraživanja 66
Zaključak 77
Literatura 82

Uvod

Većina ljudi najveći deo godine proživi u vlastitom domu. Iako možda odlaze na posao, u kupovinu, posetu prijateljima ili rodbini, i učestvuju u raznim društvenim i slobodnim aktivnostima, njihov vlastiti dom je ono mesto kome se, obično svakog dana vraćaju i u kome spavaju. Ali mnogi od njih tokom cele godine sve češće odsedaju van kuće, bilo poslovno, bilo za vreme odmora, ili iz eventualno, nekog trećeg razloga. Mnogi od njih odsedaju u hotelima. (Medlik, Ingram, 2002.) Hotelijerska delatnost, posle više od dvesta godina postojanja, ni najmanje nije izgubila na značaju. Šta više, svakim danom se otvara sve veći broj hotelskih preduzeća sa sve atraktivnijim i kreativnijim sadržajima; a sve to u cilju pružanja što kvalitetnije usluge potrošačima, radi opstanka na surovom tržištu, punom nemilosrdne konkurencije. (Medlik, Ingram, 2002.)

Hotel svoj nastanak duguje upravo posetiocima odn. potrošačima, pa je potpuno prirodno da je čitavo poslovanje usmereno baš ka njima. Toliko pažnje se, upravo zbog toga, posvećuje tome da odnos između zaposlenih i potrošača bude što korektniji, da se potrošačeva očekivanja ispune (ili nadmaše), da se sa njima izgrade lojalni odnosi koji će kao rezultat dati neprocenjivu vrednost i korist za hotelsko preduzeće. (Medlik, Ingram, 2002.)

Bez obzira na to da li je neko konobar, recepcioner ili kuvar, u svim slučajevima egzistencija pojedinca zavisi od pravilnog odnosa zaposlenih prema korisnicima usluga. Od gosta se živi, i svaki pametan ugostitelj će nastojati da od slučajnog i povremenog gosta stvori svog stalnog klijenta. Srdačan pozdrav ugostitelja upućen gostu, propraćen osmehom, najbolja je dobrodošlica. Kad gost u ugostitelju vidi prijatnu osobu, uzvratiće pokazanu ljubaznost koristeći uslugu koja mu se nudi na tako ugodan način. (Dikić, 2003.)

Sam rad u ugostiteljstvu je po svojoj prirodi složen, odgovoran, a samim tim i veoma osetljiv. Ugostiteljski radnici su u stalnom neposrednom kontaktu sa ljudima, što još više ističe delikatnost i posebnost njihovog poziva. Rad u ugostiteljstvu zahteva i razna odricanja kao i specifične napore, rad nedeljom i praznikom, sezonski rad, rad noću i sl. (Dikić, 2003.)

Stručan ugostiteljski radnik “upada u oči” svojim gostima i kod njih stiče sve veće poverenje i ugled. Po dobrim stručnjacima su na dobrom glasu i pojedini ugostiteljski objekti. Lepo vaspitan, kulturan i obrazovan čovek lako uspostavlja kontakt sa gostom, lako komunicira i prijatno deluje na gosta. Ako u preduzeću u kome zaposleni rade, vladaju korektni međuljudski odnosi, onda će se lako postići prijatna atmosfera i u odnosima sa gostima. (Dikić, 2003.) Gosti treba da budu glavni predmet interesovanja ugostiteljskih radnika. Za njih se valja boriti, njih treba pridobiti. U sve otvorenijim i oštrijim konkurentskim odnosima na tržištu mora se sve više činiti kako bi gost došao, i svojim prisustvom pružio priliku dokazivanja od strane hotelskog preduzeća i osoblja koje je tu da vodi računa o njemu. (Dikić, 2003.)

U radu će, na početku ovog istraživačkog projekta, poseban akcenat biti stavljn na upravljanje ljudskim resursima u hotelskom preduzeću. Menadžment ljudskih resursa predstavlja deo nauke o organizaciji koja proučava sve aspekte zaposlenosti u orgaznizaciji. Njegov nastanak se vezuje za početak dvadesetog veka. Funkciju menadžmenta ljudskih resursa čini niz raznovrsnih aktivnosti, politika, praksi i sistema kojima se utiče na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih u organizaciji. (Bogićević-Milikić, 2011.)

Poslednjih godina se suočavamo sa brojnim trendovima koji stavljaju svoj pečat na menadžment ljudskih resursa, a ti trendovi obezbeđuju sve veće učešće zaposlenih u upravljanju hotelskim preduzećem. U prvoj glavi ćemo se detaljnije uveriti u to da je uspeh svake organizacije determinisan ljudskim resursima. Neophodno je naglasiti i to da su službe ljudskih resursa, usled brzog tehnološkog progresa, bile primorane da se za veoma kratko vreme prilagode, kao i da iskoriste sve pogodnosti novog režima i načina poslovanja.

Nije slučajno glavni akcenat stavljen baš na važnosti upravljanja ljudskim potencijalom. Opšte je poznato da modernja faza poslovanja posebnu pažnju posvećuje tzv. internom marketingu. Edukacija, motivacija i organizacija tima su neki od ključnih elemenata internog marketinga. Naime, zaposleni se sve više posmatraju kao deo proizvoda, tako da modernije poslovno razmišljanje više ne stavlja korisnike hotelskih usluga u prvi plan, nego same zaposlene od kojih sve počinje i koji direktno utiču na osmeh i satisfakciju korisnika usluga.

Osnovni pojmovi marketinga su potrebe, želje i potražnja. Potrebe su najosnovniji pojam na kojem se temelji marketing. Ljudska potreba je stanje doživljene uskraćenosti. One su pokretač potrošača. Želje su drugi osnovni pojam marketniga, odnosno oblik koji ljudske potrebe preuzimaju kada ih oblikuje kultura i osobnost pojedinca. Želje su način na koji ljudi izražavaju drugima svoje potrebe. Želje se opisuju s obzirom na ono što će zadovoljiti potrebe. Kako se društvo razvija, njihove želje i zahtevi se povećavaju. Kako su ljudi sve izloženiji stvarima koje raspaljuju njihov interes i želju, hotelijeri pokušavaju da pruže više proizvoda i usluga koje će zadovoljiti njihove želje. Ljudi imaju gotovo neograničene želje, ali ograničene resurse. Biraju proizvode koji donose najviše zadovoljstva za novac koji mogu dati. Kada ih podupre kupovna moć, tada želje postaju potražnja. Potrošači doživljavaju proizvode kao pakete pogodnosti i biraju one koji im pružaju najbolje pogodnosti za njihov novac. Tako Motel 6 i Sleep Inns nude osnovni smeštaj, nisku cenu i praktičnost. Four Seasons i Kempinski Hotels znače luksuz, udobnost i status. Ljudi biraju proizvod čije se pogodnosti zbrajaju i čine najveće zadovoljstvo s obzirom na njihove želje i mogućnosti. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.)

Izvanredna marketinška preduzeća ulažu mnogo truda kako bi shvatila potrebe, želje i potražnju klijenata. Sprovode istraživanja među potrošačima o onome što vole i što ne vole. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.) Posmatraju kako potrošači koriste njihove proizvode i proizvode konkurenata. Sav taj trud se ulaže radi što veće satisfakcije potrošača, a glavni cilj je obostrana dobit.

Konkurencija na tržištu postaje sve nemilosrdnija, a uspešnost hotela najviše zavisi od izbora i primene optimalne tržišne strategije. Iako svaki hotel ima svoje specifičnosti, ipak hoteli svoju optimalnu marketing strategiju mogu izgrađivati na osnovu segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda. Oblikovanje i plasman hotelskog proizvoda na tržištu i zadovoljstvo njegovih korisnika, u fokusu je svih marketinških strategija u hotelijerstvu. (Ljubojević, Vetro, 2006.)

Primarna svrha menadžment i marketing strategije je razvoj konkurentske prednosti, koja obezbeđuje potrošačima superiornu vrednost, u poređenju sa ponudom konkurenata. (Kotler P, Bowen J, Makens J, 2010.) Svaka uslužna organizacija treba da osmisli svoj ulazak na tržište i potom da izgradi i zaštiti svoju tržišnu poziciju. Hotelske organizacije postaju prinuđene da pronalaze nove načine u konkurentskoj borbi, kao i da poboljšaju produktivnost i kvalitet sopstvenih proizvoda/usluga. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.)

Specifičnost prirode hotelskih usluga, konkurencije i načina poslovanja, zahteva nove metode strategijskog pozicioniranja, prevashodno zasnovane na ključnim determinantama kvaliteta usluga, kao i interaktivnim elementima uslužnog marketing-miksa. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.)

Komunikacija je sastavna komponenta pružanja hotelskih usluga. Razmatranju kvaliteta komunikacije izmedju hotelijera i gosta prethodi upoznavanje sa pojmom kvaliteta, specifičnostima kvaliteta hotelskog proizvoda i oblicima komuniciranja. Prostorno-funkcionalna povezanost različitih usluga zahteva stil komuniciranja koji odražava poslovno ponašanje i poslovnu kulturu organizacije, odnosno hotela. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.)

Hotelska preduzeća se, pre svega, trude da kreiraju kvalitetan proizvod, koji obuhvata tehnologiju usluživanja, kao i opremu i potreban kapital, o čemu će biti reči u drugoj glavi.

Kako bi poslovanje bilo dovedeno do savršenstva, od velike pomoći su, svakako, same funkcije hotelskog menadžmenta. Ovde naravno mislimo na planiranje, organizovanje, motivaciju i vođenje, kao i kontrolu poslovanja.

Ponašanje potrošaca i dalje je pomno praćeno, bez obzira na skoncentrisanost na zaposlene. U radu će biti reči o karakteristikama savremenih potrošača, njihovim motivima, potrebama i stavovima, kao i o njihovom odlučivanju i oceni, a na kraju i njihovoj satisfakciji.

Na primeru hotela Crzystal, gde sam obavljala jednomesečnu praksu, moći ćemo na kratko da zavirimo u način poslovanja pomenutog hotela i da potvrdimo mnoge od spomenutih teza u ovom radu.

S obzirom na vidne promene u poslovanju hotelskih preduzeća u poslednjoj deceniji, u radu će biti dosta reči o uticaju tehnologije na napredak uslužne delatnosti. Kako se zahtevi tržišta stalno menjaju, to za sobom povlači neophodnost promena i u samim organizacijama. Svakom hotelskom preduzeću je osnovni i glavni cilj stalni razvoj i napredak, kako bi očuvali svoje mesto na tržištu. Nezaobilazni činilac razvoja je inovativnost. Neophodno je posedovati ovu sposobnost preobražavanja postojećih ideja u nove oblike koji će biti korisni. To pre svega otvara nove mogućnosti da se dosegnu ciljevi razvoja i da se omogući korišćenje tehnoloških rezultata i potencijala. (Zjalić, 2011.)

Savremeni uslovi poslovanja u uslužnim delatnostima zahtevaju da se svaki od hotelskih sektora stalno inoviraju, da razvijaju i podižu svoj nivo poslovanja, kao i nivo kvaliteta proizvoda i usluga. (Vesić, 2009.) Hotelijerstvo mora da se prilagođava savremenim trendovima u domenu tražnje, i da samim tim bogati svoju ponudu. (Kosar, 2009.)

Informaciona tehnologija ima ogroman uticaj na celokupno poslovanje u hotelijerstvu, i uzima sve veći zamah. (Unković, Zečević, 2011.) Elektronsko poslovanje se odrazilo u svakoj privrednoj delatnosti. Od toga pratite li društvene

tokove i napredak, ili ne, zavisi vaš opstanak na tržištu. Stagnacija je apsolutno nedopustiva i ne može doneti ništa dobro poslovanju. Tradicionalne metode poslovanja hotelskih preduzeća su već uveliko deo prošlosti većeg dela hotelskog poslovanja. Ima još uvek nekih aktivnosti koje se obavljaju manuelno, ali iz dana u dan sve ih je manje.

Problemi se javljaju kod skromnijih hotelskih objekata koji su svakako svesni neophodnosti kompjuterizacije poslovnih aktivnosti, ali nisu u finansijskoj mogućnosti da to isprate. Računari su u početku bili skupi, ali i ograničeni sa stanovišta mogućih načina primene, tako da su se prvo nabavljali za obavljanje poslova u kojima je neophodna preciznost (korespodencija i vođenje računovodstva). Delimično korišćenje pogodnosti računara se može vezati za prvu fazu razvoja informacionih sistema u preduzećima. (Štambuk, 2005.) Cene su vremenom pale, pa su samim tim i dale mogućnost korišćenja znatno većem broju korisnika. Svakim danom se sve više uslužnih organizacija odlučuje za kompjuterizaciju poslovanja jer su svesni neophodnosti stalnog poboljšavanja. One su praktično primorane na poboljšavanje i napredak jer ih na to primorava oštra konkurencija na tršištu. (Kosar, 2007.)

Poslednjih godina informaciona tehnologija beleži jednu od najvećih stopa rasta u svetskoj industriji. Dinamičnim razvojem informacione tehnologije celokupno poslovanje poprima potpuno nov karakter. (Ćirić, 2006.) Informacioni sistemi su postali svakodnevnica i nužda hotelskog poslovanja. Njihov osnovni cilj je pretvaranje podataka u informacije. (Vasiljev, 2007.) Dostupnost ogromnog broja informacija je od ključne važnosti za svaku oblast poslovanja.

Kako bi se informacioni sistemi adekvatno primenjivali, neophodno je da poseduju sva četri svoja elementa. To su svakako *Hardver* koji obuhvata fizičku opremu, *Softver* koji se odnosi prvenstveno na priručnike i računarske programe, *Stručna lica* koja poseduju odgovarajući nivo obrazovanja kako bi mogli iskoristiti pogodnosti koje nudi tehnologija i *Baze podataka* koje predstavljaju dobro struktuiranu kolekciju podataka, koju zajednički koristi i održava više korisnika i aplikacija. Razvoj informacinih sistema je obezbedio mnoge od potrebnih alata za upravljanje bazama podataka. (Veljović, 2002.)

O bazama podataka i njihovoj organizaciji će posebno opširno biti reči u radu jer je njihova važnost evidentna. Hotelsko poslovanje je pre svega obimno, tako da je preglednost jedna od osnovnih olakšica koje nosi baza odn. skladištenje podataka. Ušteda u vremenu i trudu je mnogostruka kada je pronalazak potrebnih inofmacija postao krajnje jednostavan proces.

Do tržisnih promena dolazi često tako da je neophodno menjati postojeće stanje sistema za obradu podataka, a isto tako stručnjaci moraju biti upuceni u promene kako bi ih dočekali spremni.

Tehnološki progres hotelijerstva tekao je sporo prvenstveno zbog luksuza korišćenja novih tehnologija. Oprema je godinama mnogima bila nepristupačna. Vodeći hotelski lanci su, razume se, prvi krenuli sa uvođenjem informacionih sistema. Njihovi mrežni sistemi bili su bazirani na procesima upravljanja unutar hotelskog menadžmenta pojedinaca hotela. Takođe su bili povezani i sa distributerima elektronskim kanalima distribucije. Tako je došlo do baze podataka za rezervacije, cene, opremu itd. Hotelski informacioni sistemi uticali su pozitivno na celokupno poslovanje hotelskih preduzeća. Višestruka korist HIS-a ogleda se kroz mnogo poslovnih aktivnosti, a prvenstveno kroz porast operativne efikasnosti, olakšane kontrole, lakše sačinjavanje izveštaja, neuporedivno lakše i brže prikupljanje,

arhiviranje i upotrebu potrebnih informacija, i mnoge druge pogodnosti. Možda čak i najveća prednost korišćenja HIS-a je jednostavnije evidentiranje i praćenje hotelskih gostiju, kao i stvaranje mogućnosti za pružanje posebnih usluga namenjenih redovnim gostima (uz jednostavniju rezervaciju, prodaju i naplatu korišćenih usluga).

Dodatni napredak u razvoju HIS-a omogućio je internet. Preko umrežavanja raznih poslovnih aktivnosti došlo je do kompjuterizacije sve više poslovnih procesa u hotelijerstvu. Hotelski informacioni sistem dodatno je napredovao pruživši nam mogućnost korišćenja e-nabavke koja olakšava kupovinu kontorlom troškova, smanjenjem rokova, posrednika i cena. E-nabavka takođe ima uticaja i u poslovanju recepcije, kao i u sektoru hotelskog domaćinstva.

Osnovne funkcije hotela u savremenom poslovanju takođe će biti obrađene u ovom radu, kao i njihova stalna promenljivost prouzrokovana daljim napredovanjem tehnologije. Pored osnovnih savremenih hotelskih funkcija, ne sme se zapostaviti i primena funkcija koje omogućavaju dvosmernu komunikaciju recepcije sa ostalim sektorima hotela. Svaki sistem ima svoje podsisteme, pa tako i hotelski informacioni sistem. U hotelskom preduzeću, njegova osnovna namena je unapređenje komunikacije sa gostom; što nam je od velike važnosti kada smo vođeni stavom da što im više “priđemo” imaćemo bolji uvid u njihove želje i prohteve.

Neophodno je naglasiti da je savremena tehnologija značajna, kako za unapređenje poslovanja unutar objekta, tako i za funkcionalno povezivanje u komplementarne sisteme.

Centralna uloga realizacije ciklusa gosta svakako pripada službi prijema odn. recepciji, i upravo iz tog razloga, u ovom sektoru hotela kompjuterska tehnologija ima svoju najširu primenu.

Vodeći hotelski lanci su, kao i u svemu, začetnici korišćenja kompjuterskih rezervacionih sistema. S obzirom na brojnost i prostornu disperziju objekata, nametnula se potreba za uspostavljanjem ofisa za rezervacije odn. *Centralnog rezervacionog sistema*. Svim ovim tehnološkim dostignućima poslovanja postiže se porast kvaliteta usluge hotelskog proizvoda, što i jeste suština.

Poseban osvrt biće i na perspektivama razvoja HIS-a. Neophodno je istražiti očekivanja u budućnosti. Evidentno je da će se elektronsko poslovanje sve više širiti i da će doći do promene orgaznizacija u vidu promene strukture preduzeća, načina poslovanja, kao i promene koje utiču na zaposlene u većoj ili manjoj meri. Najveći strah zaposlenih je sve veća kompjuterizacija sve više aktivnosti i zadataka, a samim tim i sve manje konkretnog posla za njih same. Ovim radom obuhvaćeno je i istraživanje *Informacione tehnologije za menadžere* na temu: “Da li će doći do masovne nezaposlenosti” preko argumenata za i protiv te teze.

Briga o gostu ostaće ključ uspeha poslovanja i u budućnosti, s tim što će status brige poprimiti sve veće razmere, pa će korisnici hotelskih usluga sve više očekivati i zahtevati. Akcenat će biti stavljen na prilagođavanje konkretnim potrebama pojedinaca. Biće navedeni i neki od priloga modernizovanih hotelskih usluga koji oduševljavaju svojom maštom i kreativnošću, nastalom iz potrebe izdvajanja iz konkurencije i davanja nove note dodatnog povećanja kvaliteta usluge.

Kreativne vizije ogledaju se i u trendu *Inteligentne hotelske sobe* kojoj je komfor drugo ime, i čiji je osnovni cilj upravo zadovoljenje svih indiviualnih potreba pojedinca.

Završno poglavlje će obraditi očekivane tendencije hotelijerstva Srbije, strategije razvoja, konkretne poslovne planove i ključna pitanja *Šta graditi i ponuditi?* i *Kako organizovati aktivnosti i upravljati razvojem?*

Kako bi smo došli do nekih konkretnih statističkih podataka vezanih za mišljenje korisnika hotelskih usluga o savremenom hotelskom poslovanju, izvršila sam određeni istraživački projekat u vidu ankete. U poslednjoj glavi biće navedeni detalji o samom istraživačkom projektu, kao i rezultati tog istraživanja.

METODOLOGIJA RADA

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja su upravo odnosi između zaposlenih i potrošača, i rad nausavršavanju tih odnosa. Od ljudskih resursa se u savremenom poslovanju očekuje sve više iz dana u dan. Prošlo je vreme kada je bilo dovoljno da zaposleni samo tehnički znaju da obavljaju svoje poslove. Sada moraju uneti i dušu, dati maksimum kvaliteta sopstvene ličnosti. Moraju biti elokventni u ophođenju, ljubazni, prirodni, puni razumevanja, otvoreni i preduzimljivi u nameri da pomognu gostu u bilo kom njegovom problemu i svakoj situaciji; takođe i spremni da prećute, jer konflikt između potrošača i zaposlenih mora biti izbegnut po svaku cenu. Zaposleni pred sobom imaju veliki izazov, težak i zahtevan zadatak koji se od njih očekuje. Nije ni malo lako nasmešiti se i biti ljubazan pored sopstvenih briga i problema, ali posao zbog toga ne sme da trpi. Potrošači očekuju totalni kvalitet usluge za svoj novac, očekuju da budu ispoštovani i uvaženi, izdvojeni iz mase ostalih; a zaposleni u hotelskim preduzećima su dužni da im ta očekivanja ispune. Menažeri igraju veliku ulogu u upravljanju "hotelskom porodicom". Oni bi trebali biti lideri koji znaju da vode, i koji istovremeno imaju dar da navedu druge da ih slede. Zaposlene trebaju da motivišu za rad, da utiču na njihovu kreativnost, preduzimljivost, inicijativu za posao, i celokupan trud uopšte, a sve to će rezultirati i njihovom ličnom satisfakcijom na poslu, pa će samim tim i njihov trud biti veći.

Između ostalog, predmet ovog istraživanja je i uticaj tehnološkog napredka, konkretno informacionih sistema, na poslovanje hotelskih preduzeća. Takođe su istraživane konkretne promene do kojih je došlo kompjuterizacijom poslovanja odn. uvođenjem elektronskog poslovanja. Istražene su sve prednosti tehnološkog napredka u odnosu na zastareli način obavljanja poslovnih aktivnosti, kao i konkretni primeri koji dokazuju navedene prednosti.

STEPEN ISTRAŽENOSTI

Tokom ovog pristupnog rada koristila sam i stranu i domaću literaturu, pa na osnovu navedenog, smatram da sam dosegla odgovarajući stepen istraženosti na zadatu temu, i obradila priličan broj tekstova koji govore o velikoj zainteresovanosti za istraživanje ove oblasti.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je razumevanje savremenog hotelskog poslovanja i njegovog funkcionisanja, i neophodna upućenost na zadatu temu. Pored toga, cilj istraživanja obuhvata i unapređenje poslovanja zaposlenih, praćenje potrebe potrošača, i konačno, unapređenje celokupnog odnosa između zaposlenih i potrošača, da bi uspeh poslovanja bio što izvesniji, i da bi došlo do obostranog zadovoljstva i dobiti, što i jeste suština.

METODE ISTRAŽIVANJA

Pored opštih metoda, u istraživanju sam koristila sledeće metodske postupke: prikupljanje podataka, dokumentacije; analizu teksta, kvalitativnu, kvantitativnu i komparativnu metodu, kao i anketiranje. Anketiranje je obavljeno u aprilu 2012. godine, uz korišćenje uzoraka do kojih se došlo prostim i slučajnim odabirom. Ukupan broj ispitanika je 100, a podatke je prikupio autor ovog rada.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Prilikom istraživanja kreirane su sledeće hipoteze:

– *Generalna hipoteza:*

• Orijentacija na unapređenje odnosa između zaposlenih u hotelskom preduzeću i korisnika hotelskih usluga, koji rezultiraju satisfakcijom potrošača, njihovom odanošću i lojalnošću, kao i samim profitom za hotelsko preduzeće. U sve to ide i ubedljiva prednost elektronskog poslovanja preko hotelskih informacionih sistema, u odnosu na manuelni i zastareli način poslovanja.

– *Posebne hipoteze:*

• Zaposleni direktno (ili indirektno) utiču na kvalitet hotelskog proizvoda koji je u ponudi potrošaču, jer su i oni sami deo tog proizvoda.

• Kreiranje uslužnog procesa (koji ujedno obuhvata i atmosferu koja vlada u njemu) jedan je od preduslova za “privlačenje” potrošača i isticanje među konkurencijom.

• Zaposleni, svesni važnosti povećanja kvaliteta usluga, koriste pogodnosti informa-cionih tehnologija za unapređenje ponude i približavanje pojedincu i njegovim individualnim željama i zahtevima.

• Korisnici usluga, takođe svesni tehnološkog napredka i povećanog broja mogućnosti njihovih individualnih želja i zahteva, traže zaposlenima sve više brige o njima i njihovim individualnim potrebama, koje im i pripadaju.

– *Pojedinačne hipoteze:*

• Istraživanje ponašanja potrošača, njegovih motiva, potreba, stavova i ocena, neophodno je da bi se shvatile njegove želje, potrebe i interesovanja, i da bi se upravo na odnosu svega toga kreirala (i unapredila) usluga.

• Satisfakcija potrošača kao suština uspešnog hotelskog poslovanja.

Rad će biti podeljen na sledeća poglavlja:

1. Upravljanje ljudskim resursima u hotelskom preduzeću
2. Ekonomski činioci poslovanja hotela
3. Funkcije hotelskog menadžmenta
4. Ponašanje potrošača/korisnika hotelskih usluga
5. Odnos zaposlenih i potrošača na primeru hotela Crystal.
6. Uticaj informacione tehnologije na napredak uslužne delatnosti
7. Elementi za postavku, primenu i razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu

8. Obrada podataka u hotelskom preduzeću i njihova organizacija
9. Hotelski informacioni system (HIS)
10. Perspektive razvoja savremenog hotelskog poslovanja

ZAKLJUČAK-VERIFIKACIJA HIPOTEZA

U zaključku ćemo rezimirati celokupno ponašanje, kako zaposlenih, tako i potrošača, i doći ćemo do toga da konstantno mora da se radi na unapređenju njihovog odnosa, na kvalitetu proizvoda, kao i na pomnom praćenju tržišta, jer dolazi do stalnih promena u ponudi i tražnji, što dovodi do neophodnosti konstantnih inovacija. Takođe će biti zaokružena celina koja se tiče uticaja konstantnog tehnološkog napredka u hotelskom poslovanju, a generalna hipoteza će biti potvrđena činjenicama navedenim u master radu. Doći će se do toga da tehnološki napredak umnogome olakšava poslovanje, i da je neophodno pratiti njegov progres kako bi se spremno odreagovalo na promene, kada do njih dođe.

1. Upravljanje ljudskim resursima u hotelskom preduzeću – pojam, svrha, značaj i ciljevi

Snažni izazovi XXI veka u sve većoj meri utiču na poslovanje hotelskih preduzeća. Pod tim izazovima se pre svega misli na globalnu konkurenciju, a onda i na nezaposlenost, socijalnu odgovornost, rast populacije, diverzificiranost radne snage i druge pojave. (Štangl-Šušnjar, Zimanji, 2006.)

Poslednjih godina dolazi do pojave brojnih trendova u hotelijerstvu koji utiču na menadžment ljudskih resursa. Ovi trendovi obezbeđuju sve veće učešće zaposlenih u upravljanju hotelskim preduzećem, a uslovi rada postaju sve povoljniji. S druge strane je tehničko-tehnološki i informacioni napredak koji je bitno izmenio taj koncept, kao i samu strukturu i izgled tradicionalnog hotelskog preduzeća. Bitne promene u savremenom okruženju odnose se konkretno na: kao što smo rekli, na ubrzan tehnološki razvoj, onda zaoštravanje tržišne konkurencije, povećane zahteve potrošača, promene u tražnji, promene načina života i potreba stalnog preispitivanja, menjanja kao i prilagođavanja organizacije. (Čerović, 2011.)

Hotelsko preduzeće mora konstanto raditi na poboljšanju usluga u funkciji kvaliteta. Neki autori ističu deset osnovnih kategorija koje bolje određuju kvalitet usluge, a to su:

1. Pouzdanost
2. Osetljivost
3. Kompetentnost
4. Pristupačnost
5. Kurtoaznost
6. Komunikativnost
7. Kredibilitet
8. Sigurnost
9. Razumevanje
10. Opipljivost (Unković, Čačić, Bakić, 2002.)

Uspeh svake organizacije determinisan je ljudskim resursima. Poboljšanje učinka zaposlenih je od ključne važnosti za svako preduzeće. Ovo se postiže preko upravljanja ljudskim resursima koji se odnose na izvršavanje menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa.

Od velike je važnosti briga za potrebe svojih zaposlenih, a ne samo briga o profitabilnosti. (Štangl-Šušnjar, Zimanji, 2006.)

Poboljšanje koordinacije i pojačanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije predstavljaju osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima. Ovaj osnovni cilj je moguće postići prilikom ostvarivanja nekih parcijalnih ciljeva, a to su:

- *Organizacioni cilj* koji se ogleda u tome da se adekvatnim tretmanom i motivacijom omogući uspešnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije.
- *Funkcionalni cilj* odnosi se na težnju za efikasnim upravljanjem ljudskim resursima pri kontinualnim vršenjem procena efikasnosti preduzetih akcija.
- *Društveni cilj* ogleda se u društvenoj odgovornosti preduzeća prema potrebama i izazovima društva, uz minimiziranje negativnih uticaja.
- *Lični cilj* odnosi se na lične zahteve zaposlenih i uzimanje u obzir njih, kao i njihovih potreba. (Štangl-Šušnjar, Zimanji, 2006.)

Kada uzmemo u obzir razvoj kompjuterske tehnologije, dolazimo do zaključka da su službe ljudskih resursa morale u veoma kratkom vremenskom periodu da nađu modus na koji način da najbolje iskoriste pogodnosti brzog tehnološkog napredka. Razvojem tehnologije razvila se i baza podataka koja sada veoma lako evidentira podatke o samim zaposlenima, njihovo prisustvo na poslu, obračun radnih sati i sl. Takođe je dobila olakšice u vidu veoma pojednostavljenom pripremanju različitih izveštaja. Tehnologija je takođe uticala i na to da službe ljudkih resursa veoma lako mogu regrutovati kadrove (pronalaženje posla preko web site-ova postaje sve popularniji način zaposlenja). Ovakav vid komunikacije takođe ima široku primenu i u samom obučavanju, jer interaktivna obuka u savremenom svetu postaje svakodnevna pojava. (Tucaković, 2009.)

1.1. Važnost upravljanja ljudskim potencijalom

Pitanje personala je veoma važno, sa posebnim akcentom na adekvatnoj obuci i motivaciji osoba sa prve linije, jer se radi o zaposlenima koji dolaze u direktan kontakt sa potrošačima. Od ponašanja zaposlenih u velikoj meri zavisi kako će korisnici hotelskih usluga videti određeno hotelsko preduzeće, kao i njegove usluge. (Stripe, Petković, Berman, Crnković, Bogetić, 2010.)

Modernija faza poslovanja posebu pažnju posvećuje tzv. internom marketingu, a sve to u cilju da se zaposleni edukuju, motivišu i okupe oko zajedničkih organizacionih ciljeva. Neophodno je da svaki zaposleni pre svega bude svestan koje je mesto i uloga njega kao pojednica u sistemu, željeni pravac u kome ide preduzeće, kao i koje su osnovne vrednosti na kojima počiva poslovanje. Kada se sve ovo uzme u obzir, ključni elementi internog marketinga su:

- motivacija i satisfakcija zaposlenih,
- orijentacija na potrošače i njihovu satisfakciju,
- interfunkcionalna koordinacija i integracija,
- marketinški pristup svim segmentima poslovne aktivnosti i

- implementacija specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija. (Stripe, Petković, Berman, Crnković, Bogetić, 2010.)

Kako bi elementi internog marketinga mogli efikasno da se obavljaju, neophodno je da organizacijom upravljaju menadžeri liderskih sposobnosti. To su ljudi koji kreiraju nove ideje, metodologije i politike poslovanja. (Milisavljević, 2008.) Menadžeri lideri moraju razumevati ljudsko ponašanje, a to je neophodno kako bi se poboljšalo funkcionisanje, i kako bi se potrebe i želje organizacije približile njenim članovima. (Zimanji, Štangl-Šušnjar, 2005.)

U narednoj tabeli biće prikazane ključne funkcije lidera-menadžera po Mc Grathovu:

NADGLEDANJE PREDUZIMANJE ODGOVARAJUĆIH KORAKA

Utvrđivanje nedostataka grupe **1**	Sprovođenje korektivnih postupaka **2**
Predviđanje promena u okruženju **3**	Sprečavanje štetnih promena **4**

Tabela br. 1: Mc Grathove ključne liderske funkcije
IZVOR: Mc Grathove ključne liderske funkcije, citirano iz "Leading Groups in Organizations", J. R. Hackman i R. E. Walton, 1986. u: P. S. Goodman & Associates (Ed.), Designing Effective Work Groups (str. 76), San Francisco, CA: Jossey-Bass

Prva dva gornja kvadrata obuhvataju interne operacije tima; u prvom se utvrđuju problem grupe, a u drugom se nastoji da se oni reše. Treći kvadrat odnosi se na praćenje okruženja da bi se utvrdile sve spoljne promene koje bi mogle biti od uticaja na grupu, dok se u četvrtom deluje kako bi se sprečile sve negativne promene koje bi mogle da ugroze tim. (Northouse, 2008.)

Osnovni zadaci efikasnih menadžera-lidera u hotelskom preduzeću odnose se na ostvarivanje misije samog preduzeća, a dostizanje tih visokih i zahtevnih ciljeva iziskuju ogromnu količinu energije koja se crpi iz motivacije zaposlenih. (Vlahović, 2008.)

U sledećoj tabeli navešćemo prikaz osnovne prakse ponašanja menadžera-lidera:

IZAZOV PROCESU	1. Tragati za mogućnostima 2. Eksperimentisati i preuzimati rizik
PODSTICATI ZAJEDNIČKU VIZIJU	3. Vizija budućnosti 4. Navesti ostalo
OMOGUĆITI DRUGIMA DA DELUJU	5. Podsticati saradnju 6. Ohrabriti druge
OBLIKOVATI PUT	7. Dati primer 8. Planirati male pobede
OHRABRITI SRCE	9. Priznati doprinos pojednica 10. Proslaviti uspeh

Tabela br. 2: Osnovne prakse i ponašanja izuzetnih lidera (Kouzes, Posner, 1987.)

Menadžeri lideri određuju koja će se pravila primeniti na zaposlene u hotelskom preduzeću, a to sve preko autoriteta i moći koji im po prirodi njihovog položaja i pripadaju. (Čerović, 2009.) U tabeli br. 2 izneta je sistematizacija kako se, prema Filipu Kotleru, uspešno primenjuje moć.

• Razumeju izvor svoje moći: – svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju
• Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni – menadžer će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gde to situacija traži ili gde odgovara osobi na koju se primenjuje
• Shvataju da je svaki od pet izvora moći koristan i značajan za njihov rad – menadžeri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu vrstu moći koja je najprimerenija
• Imaju cilj kome teže u karijeri – postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći
• Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu – menadžeri moraju izbegavati impulsivnu i egocentričnu primenu moći
• Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao – menadžer mora da prevaziđe nelagodnost da upotrebi moć u slučajevima u kojima je njena moć adekvatna

Tabela br. 3: Šest ključnih karakteristika moći

Izvor: John P. Kotler, Pover Dependence, and Efective Management, Harvard Business Review 54, no. 2 (mart-april), 1976. , pp. 100. Preuzeto od: Stoner, R. , Friman, E. i Gilbert, D. , Menadžment, Želind, Beograd, 2000. , str. 320.

Od zaposlenih se, svakako, očekuje da na pravi način odgovore zahtevima svog posla, a osnovni načini da se pojedinac pripremi za to su:

- obuka, koja podrazumeva sticanja osnovnih znanja neophodnih za izvršenje određenog posla,
- usavršavanje, koje se odnosi na podizanje prethodnog nivoa znanja na viši nivo, i
- trening, koji podrazumeva vežbanje svih stečenih znanja, sposobnosti i veština u konkretnim poslovnim situacijama. (Stripe, Petković, Berman, Crnković, Bogetić, 2010.)

Zaposleni u određenoj organizaciji pojavljuju se kao pojedinci organizovani u skupove, i oni doprinose ukupnoj poslovnoj uspešnosti, bez obzira na različitost poslova i zadataka koje obavljaju, kao i znanja i veština koje poseduju. Smatra se da su apsolutno neophodni usklađeni pojedinačni i zajednički interesi zaposlenih i organizacije da bi ona bila što uspešnija. Ne bi smelo da dolazi do međusobnih konflikta potreba i interesa. Upravo zbog toga organizacije moraju da se trude da uvažavaju, ne samo opšte interese, nego i interese samih zaposlenih, sa ciljem težnje ka izgradnji skladnih unutrašnjih odnosa. Osećaj da zaposleni u interesu organizacije vide i sopstvene interese, je ideal kojem treba težiti. (Vujić, Ćamilović, 2011.)

Najznačajniji faktori koji utiču na samu integraciju zajednice zaposlenih su:

- primeren položaj zaposlenog u organizaciji,
- pravilna podela rada,
- samoocenjivanje ličnih dostignuća i poslovne uspešnosti,
- zadovoljavanje ličnih motiva zaposlenih,
- dobra informisanost zaposlenih,
- zadovoljavajući radni uslovi,
- unapređenje standarda zaposlenih i
- organizovanost rekreacije i preventive zdravstvene zaštite. (Vujić, Ćamilović, 2011.)

Uzimajući sve do sad rečeno u obzir, dolazimo do zaključka da ljudski kapital postaje ključni faktor za postizanje poslovnih ciljeva i poslovne efikasnosti. On je definisan kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umeće i posedovanje kreativnosti, kao i inovativnost pojedinca. Celokupnu vrednost i efikasnost obezbeđuju iskustvo, sposobnosti, veštine, znanje, kontakti, preuzimanje rizika kao i mudrost pojedinca u nekoj organizaciji. Dakle, uporedo sa materijalnim kapitalom, potrebno je osmisliti kulturni, intelektualni i tržišni kapital, koji je direktno povezan i od uticaja je na poslovnu uspešnost. Na sistem upravljanja ljudskim kapitalom se sve više stavlja akcenat, kao na izvor istinske moći. Ako se ljudski kapital timski kreira i ako se njim pažljivo upravlja, on u mnogome povećava materijalnu korist i vrednost. (Vujić, Ćamilović, 2011.)

Stoner je obradio aktivnosti koje se tiču procesa upravljanja ljudskim resursima. To su sledeće aktivnosti:

- planiranje ljudskih resursa (koje predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju stalno i na adekvatan način;
- regrutovanje (čiji je cilj da se obezbedi odgovarajući izbor kandidata za određen posao, prema planu ljudskih resursa);
- selekcija (koja podrazumeva popunjavanje formulara za podnošenje molbe, podnošenje kratke biografije, intervjue, kao i proveru znanja i reference);
- socijalizacija (koja se odnosi na uvođenje u radnu sredinu kako bi se izabranim kandidatima pomoglo da se bezbedno uklope, kroz upoznavanje novih kolega, organizacijom i njenom kulturom i politikom, kao i ponašanjem koje se od njih očekuje);
- obuka i usavršavanje (koji su usmereni na povećanje sposobnosti radnika, s tim da se obuka obavlja pod nečijim nadzorom, a usavršavanje može obavljati i sam zaposleni) i
- procena učinka (ovo se konkretno odnosi na upoređivanje učinka koji je ostvario konkretni pojedinac na svom radnom mestu, sa standardima i očekivanjima vezanim za njegovo radno mesto). (Jevtić, 2004.)

1.2. Zaposleni kao deo proizvoda

Do skoro je čitavo poslovanje bilo obeleženo zadovoljenju potreba potrošača hotelskih usluga. Danas oni nisu stavljeni na drugo mesto, njihova satisfakcija je i dalje jedini i osnovni cilj poslovanja. Međutim, došli smo do zaključka da su zaposleni glavni faktor uspeha poslovanja, jer da bi došlo do satisfakcije korisnika usluga, zaposleni moraju uložiti kompletnu ličnost, svoj trud i znanje. Oni na svojim leđima nose odgovornost za uspeh i neuspeh, oni utiču na kvalitet usluge, i kvalitetan način pružanja same usluge. Hotelski gosti vezuju se za zaposlene više nego za sam hotel. Najviše im ostaje u pamćenju koliko su pažnje dobili od zaposlenih, jer hotel lux kategorije sa neljubaznim osobljem ne može ostati u pozitivnom sećanju samo zbog raskoša koji poseduje. Zaposleni u sebi moraju posedovati taj raskoš bez obzira da li rade u luksuznom hotelu, ili u nekom hotelu slabije kategorije.

U hotelskoj industriji zaposleni su, dakle, ključni deo proizvoda, a to znači da sektori za ljudske resurse i sam marketing moraju usko sarađivati. Neophodno je da menadžer zaposli ljubazno i sposobno osoblje, kao i da posle zaposlenja vodi politiku poslovanja koja podrazumeva pozitivne odnose između samih zaposlenih, kao i, naravno, između zaposlenih i gostiju. Na svaki detalj se strogo mora voditi računa, jer je i više nego očigledno da svaka, i najmanja greška može imati uticaj na kvalitet proizvoda, odn. pružene usluge. (Kotler, Bewen, Makens, 2010.)

Smatra se da u hotelskom preduzeću postoje dva klijenta, a time se misli na klijente koji plačaju, i na zaposlene. Kao što smo već spomenuli, unutrašnji marketing je, dakle, zadatak osposobljavanja i motivisanja zaposlenih kako bi pružili svoj

maksimum sa ciljem obezbeđivanja kvalitetne usluge korisnicima hotelskih usluga. (Kotler, Bewen, Makens, 2010.)

1.3. Značaj zaposlenih na tzv. prvoj liniji usluživanja

Najvažnije za uslužni proces je da mora biti takav da bude primenljivo i operacionalan u praksi, da ga je moguće komunicirati osobama u organizaciji, na različitim hijerarhijskim nivoima i u različitim sektorima u uslužnoj organizaciji, a naročito na prvoj liniji usluživanja, i naravno da omogućava da se usluga isporuči porošaču na odgovarajući način. (Veljković, 2009.)

Za marketing sistem isporučivanja usluge generalno važi pravilo da se razlikuje kod usluga koje podrazumevaju viši nivo učešća fizičkog kontakta između osoblja na prvoj liniji usluživanja i potrošača, i usluga koje imaju niži nivo kontakata između potrošača i zaposlenih u hotelskom preduzeću. (Veljković, 2009.)

Kod usluga visokog fizičkog kontakta bitno je da se vodi računa o sledećem:

- Objekti su jedan od elemenata pružanja usluge,
- Proces usluživanja mora biti kreiran u skladu sa potrošačevim potrebama,
- Izabrana pogodna lokacija je veoma važna,
- Kreiranje odgovarajuće prijatne atmosfere utiče u velikoj meri na percepciju uslužnog procesa i ukupno zadovoljstvo i
- Moraju se uzeti u obzir i druge potrebe potrošača, odnosno ukupno zadovoljstvo, koje podrazumeva informacije, parking, hranu, toalet… (Veljković, 2009.)

Usluge visokog kontakta dakle podrazumevaju interakciju između potrošača i zaposlenog, odn. aktivan kontakt između njih, te su stoga povezane sa većinom usluga koje isporučuju ljudi. Kod ovakvog tipa usluga (npr. u hotelu) u raznim tačkama uslužnog procesa dolazi do kontakta između potrošača i zaposlenih na prvoj liniji usluživanja, ali i sa uslužnim ambijentom i opremom, te ostalim potrošačima, odn. sa svim elementima koji se nalaze u frontstejdžu, tj. za potrošača vidljivom delu procesa usluživanja. Naravno postoji i čitav niz drugih tačaka u kojima potrošač dolazi u kontakt sa pojedinim elementima uslužnog ambijenta ili, što je još verovatnije, sa informacijama o preduzeću ili nekim od zaposlenih, slučajno ili putem raznih sredstava komunikacije. (Veljković, 2009.)

Dakle, frontstejdž (ili front office) označava sve ono što potrošač može videti ili primetiti prilikom uslužnog procesa (npr. u restoranu je to sve ono što je povezano sa uslugom, hranom, ambijentom, eventualno toaletom, i drugim pratećim sadržajima koji upotpunjuju osnovnu uslugu, pri čemu je osoba za kontakt uglavnom konobar). (Veljković, 2009.)

U sledećoj tabeli je prikazan standard usluge koji je ujedno i reper za kvalitet, na primeru konobara, jednog od zaposlenih, koji je u direktnom kontaktu sa potrošačima, dakle na prvoj liniji poslovanja.

Prvi kontakt	Konobar obavlja razgovor u trajanju od 2 minuta, pošto je gost seo za sto
Isporuka koktela	Koktel se poslužuje za stolom u roku od 4 minute po narudžbi; ukoliko gost nije naručio koktel, ponudiće se hrana u roku od 4 minuta, nakon dobrodošlice koja je izgovorena gostu
Naručivanje hrane	4 minuta nakon isporuke koktela ponudiće se glavno jelo
Prilozi	Salata, sir i prilozi biće isporučeni sa glavnim jelom
Dezert	Dezert se nudi nakon 5 minuta pošto su tanjiri prazni ili jelo završeno
Plaćanje	Nakon 5 minuta pošto je konzumirao dezert ili u istom vremenskom razmaku pošto su tanjiri sklonjeni sa stola
Novac	Bilo da je plaćanje kešom ili karticom, naplata će se izvršiti u roku od 2 minuta nakon što je keš (ili kartica) položen na sto.

Tabela br. 4: Standardi usluge/reperi za kvalitet (Unković, Čačić, Bakić, 2002.)

Mahes (1988) se fokusira na ključnu ulogu prve linije osoblja hotelskog preduzeća, u službi susreta sa potrošačima, kao i o paketu glavnih atributa koje ti zaposleni moraju imati, kao što su moral, motivacija, znanje, veština i autoritet. Analiza važnosti uloge posebno tih zaposlenih široko je prihvaćena u mnogim uslužnim operacijama, mozda najviše zahvaljujući Dženu Karlzonu, bivšem predsedniku skandinavske avio kompanije (SAS). Karlzon je uveo termin "trenutak istine" u poslovni rečnik. On je opisao "trenutak istine" kao svaku tačku kontakta između potrošača i zaposlenih. Sve velike turističke i hotelijerske organizacije, kao rezultat toga, imaju na hiljade "trenutaka istine" svakog dana (npr. prilikom check-in a, usluživanja pića, room servisa i sl.). Ovi "trenuci istine", iako pojedinačno mogu biti mali po obimu, mogu uticati na ključne odluke potrošača, npr. da li žele ili ne postati korisnici usluga, ugovoriti posao ili ne (make-or-break), da li žele nastaviti saradnju, odn. doći opet u to hotelsko preduzeće, ili se ne žele više vraćati. To su trenuci u kojima osoblje hotelskog preduzeća, na tzv. prvoj liniji usluživanja, ima priliku da razočara potrošača ne ispunivši njegova očekivanja, ili da ga pridobije time što su njegova očekivanja zadovoljena, ili još bolje nadmašena. To je glavni razlog što je uloga front-line staff-a toliko važna. (Baum, 2006.)

I na kraju, u tabeli 5 prikazana je veza zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i kvaliteta.

Komunikacija:	Sposobnost da se u interakcijama sa potrošačima verbalno i pismeno izražava
Sposobnost uživljavanja:	Sposobnost da se cene osećanja i stavovi potrošača i da se na njih odgovori
Sposobnost odlučivanja:	Spremnost da se donesu odluke i da se preduzmu određene aktivnosti ili mere kako bi se odgovorilo na zahteve potrošača
Energija:	Visok stepen budnosti i pažnje u celokupnom procesu interakcije
Pouzdanost:	Sposobnost da se sopstevni stil pružanja usluga prilagodi određenoj konkretnoj situaciji i ličnosti potrošača
Spoljnji utisak:	Čist i uredan izgled, pozitivan utisak na potrošače
Inicijativa:	Sopstvene aktivnosti da bi se očekivanja potrošača ispunila, pa i više od toga
Integritet:	Održavanje visokih socijalnih i etičkih standarda ophođenja sa potrošačima

Stručno znanje:	Produbljena znanja u vezi sa ponudom i sa procesima pružanja usluga, a koja se odnose na potrošače
Sposobnost procenjivanja:	Sposobnost da se tačno procene informacije kojima se raspolaže i da se one iskoriste za analizu i rešavanje problema
Motivacija da se bude na usluzi potrošaču:	Osećaj zadovoljstva pri radu (a koji proizilazi iz kontakata sa potrošačem i kroz ispunjavanje njegovih potreba i rešavanje njegovih problema)
Sposobnost ubeđivanja/talenat za prodaju:	Sposobnost da se svojim idejama i rešavanjem problema dobije podrška potrošača i da se potrošač ubedi da kupi ono što nudi preduzeće
Sposobnost planiranja:	Sposobnost da se aktivnosti koje se odnose na potrošača pripreme pravilno i blagovremeno
Sposobnost rešavanja problema:	Sposobnost da se nosi sa neočekivanim problemima potrošača, nepredviđenim obimom posla ili različitim pritiscima pri isporuci usluge potrošačima
Analiza situacije:	Prikupljanje i logička analiza važnih informacija o različitim situacijama koje se odnose na potrošača
Visok nivo postavljenih ciljeva:	Visoki ciljevi u pružanju usluga i stalna težnja da se ovi ciljevi dostignu

Tabela br. 5: "Front-line" zaposleni i kvaliteta (Ćosić, 2007.)

2. Ekonomski činioci poslovanja hotela

Hotel je, u ocima korisnika njegovih usluga, objekat komercijalnog ugostiteljstva koji svoje objekte i usluge nudi na prodaju. Koncepcija celokupne ponude hotela, odn. njegove usluge, sastoji se od položaja (lokacije), samog objekta, usluge, predstave i cene. Geografski smeštaj hotela u neko mesto predstavlja njegovu lokaciju. Odabrano mesto upućuje na dostupnost i pogodnost koje ta lokacija pruža, lepotu okoline i privlačnost, nepostojanje buke i drugih smetnji, ili suprotno. (Nikolić, 2010.)

Repertoar objekata čine sadržaji koji obuhvataju sobe, restorane, barove, sale za sastanke, konferencije i bankete, i objekte za rekreaciju (npr. teniski tereni i bazeni). Oni su tu u cilju da se njime služe gosti, a među sobom se razlikuju po tipu, veličini i na druge načine. Usluge se odnose na sadržaje koje neki hotel nudi u svojim objektima: konkretno na njihov stil i kvalitet, količina pažnje, ljubaznosti, brzini i efikasnosti koja se ukazuje pojedincu od strane zaposlenih. (Nikolić, 2010.)

Predstavu (image) možemo definisati kao način na koji se hotel prikazuje ljudima i način na koji ga ljudi, tako prikazanog doživljavaju. Ona čini skup proizvoda u vidu lokacije, objekta i usluge, ali uvećavaju je faktori poput imena, imidža, slike; asocijacije koju izaziva time što određeni profil gostiju tu odseda; time šta o sebi govori i šta o njemu govore drugi. (Nikolić, 2010.)

Cena iskazuje vrednost koju hotel daje kroz lokaciju, objekte, usluge i image, kao i zadovoljstvo koje iz svih tih elemenata izvlače korisnici. (Nikolić, 2010.)

Osoblje hotela i sredstva hotela predstavljaju njegove osnovne činioce. Sredstva hotela su, najjednostavnije rečeno sve ono što je finansijski u njega uloženo da bi krajnji proizvod (usluga) bio što kvalitetniji i privlačniji potrošačima. Osoblje hotela obuhvata zaposlene kadrove, koje nazivamo “ljudskim kapitalom”; oni sami po sebi govore koliko je njihova važnost i uloga velika i odgovorna. Oni su tu da bi hotelska usluga bila kompletna, da bi se našli potrošačima u svakoj situaciji, da bi ih pridobili, uticali na njihovu celokupnu satisfakciju, da bi stekli njihovu lojalnost, i ostvarili na taj način obostrani profit-lojalne potrošače koji se ponovo vraćaju, a ujedno svoje pozitivne utiske prenose na svoju oklinu; kao i profit za sam hotel, koji, poslujući tako što stavlja u prvi plan potrošače, uspešno opstaje na tržištu i bori se sa sve jačom konkurencijom. (Nikolić, 2010.)

2.1. Tehnologija usluživanja

Jedan od ključnih zadataka hotelskog preduzeća je razvijanje uslužne strane poslovanja, konkretno rayvijanje snažne uslužne kulture. Ona je koncentrisana na usluživanje i zadovoljavanje klijenta. Stvaranje uslužne kulture mora započeti na najvišem nivou uprave, ali pod uslovom da obuhvati i sve niže nivoe. Uslužna kultura

u hotelima *Four Seasons* ogleda se u komunikaciji zaposlenih, politikama preduzeća i ličnim inicijativama. Ista pravila važe za sve zaposlene. Zaposleni koji ulože maksimalan trud kako bi zadovoljili klijenta proglašavaju se zaposlenim godine. (Kotler, Bewen, Makens, 2010.)

Veliki broj autora je nastojao da objasni i definiše uslužne delatnosti u odnosu na ostale oblike ljudske aktivnosti. Jedna od najkompletnijih definicija usluga je ona koju je dao Filip Kotler. Prema Koltleru usluga je svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u suštini neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad bilo čim; njihova proizvodnja može ali isto tako i ne mora biti povezana sa nekim fizički opipljivim proizvodom. (Kotler, Bewen, Makens, 2010.)

Najvažniji aspekti uslužnih operacija su:

1) Uslužni procesi/iskustvo uslugom kroz npr. pouzdanost, prijateljstvo, osećaj sigurnosti i sl.;
2) Rezultat usluge kroz npr. funkcionlanost i pouzdanost rezultata;
3) Opipljivi proizvodi koji idu uz uslugu, kroz npr. funkcionalnost, pouzdanost i raspoloživost;
4) Osoblje kroz npr. prijateljstvo, odgovornost, izgled, kurtoaznost, kompetencije i veštinu komuniciranja i
5) Kapacitet kroz npr. izgled, estetiku, pristupačnost i udobnost (komfor). (Ćosić, 2010.)

Kolektivna saglasnost zaposlenih je uvek neophodna menadzmentu, ali isto tako je važna i podrška da bi do te saglasnosti došlo. To se može postići priznavanjem sindikata ili drugim mogućim pristupima. Ali pored toga, bez obzira na to da li su zaposleni uključeni ili nisu, i da li su u stanju da utiču na donošenje odluka kolektivno, uvek ostaje pitanje individualnog samoinicijativnog učešća. Smatra se da, ukoliko zaposleni žele učešće, onda to mogu delimično ostvariti korišćenjem individualnih inicijativa uz manju upotrebu kolektivnih sredstava. (Torrington, Hall, Taylor, 2004.)

Kao što smo već spomenuli u prvoj glavi, u marketing sistemu usluga razlikujemo usluge koje podrazumevaju viši nivo učešća fizičkog kontakta između zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i potrošača, kao i usluge koje imaju niži nivo kontakta između potrošača i zaposlenih u hotelskom preduzeću. Usluge visokog kontakta, dakle podrazumevaju aktivan kontakt između zaposlenih i potrošača, dok su drugi tip one usluge u kojima ima malo ili nimalo fizičkog kontakta između zaposlenih u uslužnom preduzeću i samih potrošača. To ne znači da kontakt ne postoji, već da se uglavnom obavlja sredstvima odn. opremom putem koje se isporučuje usluga. Kada su u pitanju usluge sa niskim nivoom kontakta potrošač se susreće sa opremom za samoposluživanje, eventualno poštom, telefonom, faksom, web sajtom i drugim elementima koji čine sistem uslužnih operacija. Podrazumeva se da i u ovom slučaju postoji nevidljivi deo za potrošača koje se odnose na određenu tehničku podršku od strane bekstejdža uslužnog procesa. Dakle, u oba slučaja postoji vidljivi i nevidljivi deo za potrošače, odn. frontstejdž i bekstejdž. Frontstejdž (kao sto šmo već rekli) označavamo sve ono što potrošač može videti i primetiti prilikom uslužnog procesa, dok bekstejdž podrazumeva prateće usluge, aktivnost, opremu, tehnologiju… koji podržavaju osnovnu uslugu, a nisu vidljivi od strane potrošača (npr. proces pripremanja hrane, čišćenje toaleta, nabavke hrane i sl.). Uslužni sistem predstavlja skup svih elemenata koji omogućavaju da se realizuju

uslužni koncepti, poput zaposlenih, potrošača, organizacione strukture i uslužnog ambijenta. (Torrington, Hall, Taylor, 2004.)

Upravljanja zaposlenima u organizaciji imaju razne zadatke, a osnovni su:analiza poslova, planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, regrutovanje i selekcija kandidata, obuka i razvoj zaposlenih, ocena performansi zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih, radni odnosi, zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih i upravljanje procesom napuštanja organizacije. (Torrington, Hall, Taylor, 2004.)

Zaposleni na prvoj liniji usluživanja igraju veliku ulogu u predviđanju potreba potrošača, prilagođavanju usluge i uslužnog procesa specifičnim potrebama potrošača i izgradnji personalizovanih dugoročnih odnosa sa potrošačima i klijentima. Oni su na neki način "graničari preduzeća prema spoljnom svetu". Imaju različite uloge i ciljeve. Najčešće je to kombinacija operativnih i marketing ciljeva. (Veljković, 2009.)

Tehnološko-tehnički i **tržišni i organizacioni** faktori predstavljaju najvažnije grupe faktora koje hotelsko preduzece mora uzeti u obzir.

Tehnološko-tehnički faktori: Ova grupa faktora obuhvata pre svega faktore ljudskih resursa, a zatim i one koji su uslovljeni nekim tehničkim elementima kao što su, npr. kapacitet objekta, tenička podela poslova i radnih operacija prema stepenu kvalifikovanosti zaposlenih i dr.

Dolazi do širokog prostora za uključivanje zaposlenih sa raznorodnim zanimanjima usled tehnološke osnove hotelskog poslovanja. Mera u kojoj će razna zanimanja biti zastupljena u konkretnom preduzeću je početni, ali tokom vremena varira. Drugi faktor je dovođenje u sklad raznih operacija svih zaposlenih sa različitim zanimanjima i procena određivanja doprinosa svakog pojedinca cilju postizanja željenog kvaliteta usluga. (Čačić, 2010.)

Kvalifikaciona struktura zaposlenih je takođe polazni i bitan faktor u funkcionisanju radnog kolektiva. Od strane tehnologije rada u ovoj situaciji dolazi do karakterističnih odnosa. Radni zadaci koje svaki član kolektiva treba da obavi na svom radnom mestu određuju se tehničkom podelom rada. Tadođe se tada precizira potreban stepen kvalifikovanosti. Za hotelska preduzeća karakterističan je odnos između najnižih i najviših stepena školske spreme i stručnog obrazovanja, tj. njihove zastupljenosti u kolektivima. Tehnološki i drugi faktori određuju taj odnos. U njemu je relativno skromno učešće zaposlenih sa najvišim stepenima školske spreme i stručnog obrazovanja, a značajno učešće onih koji obično imaju najniži stepen kvalifikovanosti. (Čačić, 2010.)

Navedeni odnosi u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih obrazovanja, u velikoj meri uslovljavaju još jednu strukturu ljudskih resursa hotelskog preduzeća. Misli se na onu prema vrstama poslova kojima se bave pojedine grupe zaposlenih. Reč je o učešću rukovodećeg, uslužnog, proizvodnog, tehničkog i administrativnog osoblja u ukupnom broju zaposlenih u konkretnom hotelskom preduzeću. Ova struktura se ne mora poklapati sa kvalifikacionom strukturom. (Čačić, 2010.)

Još jedan faktor tehničke prirode direktno uslovljava strukturu zaposlenih prema vrstama poslova, odn. zastupljenost uslužnog, proizvodnog, tehničkog, kao i rukovodećeg i administrativnog osoblja. On dakle određuje i kvalifikacionu i ukupnu organizacionu strukturu preduzeća. Reč je o kapacitetima odgovarajuće vrste i kategorije objekata kojima preduzeće raspolaže. Zavisno od namene objekta,

njegova vrsta i kategorija se inače javljaju na strani tržišnih faktora, ali se u vezi sa kapacitetom njihov uticaj ispoljava i u grupi tehničko-tehnoloških faktora. (Čačić, 2010.)

Od uticaja na sastav kolektiva i njegovo funkcionisanje, kojim se obezbeđuje kvalitet usluga za goste hotela je nivo tehničko-tehnološke opremljenosti i tehnološke forme usluživanja. Tehnička opreljenost je analizirana, kao i njen uticaj na kvalitet usluživanja, a samim tim i na konkurentsku poziciju konkretnog preduzeća na turističkom tržištu. Opremljenost objekata savremenim tehničko-tehnološkim elementima direktno utiče na produktivnost i ukupnu efikasnost rada. (Čačić, 2010.)

Heterogenost zanimanja i kvalifikaciona struktura zahtevaju da se u preduzeću primenjuje timski rad. Da bi se takav rad uspešno sproveo i da bi sve radne operacije imale isti osnovni cilj u vidu postizanja potrebnog kvaliteta usluga-neophodni su obuka i trening osoblja, efikasan menadžment, motivacioni elementi i druge osnove. Timski rad u praksi se ostvaruje kroz aktivnosti više radnih grupa ili timova, okupljenih u cilju vršenja pojedinih poslovnih zadataka i funkcija, ali je on neophodan i u poslovima koordinacije rada tih grupa. Tehnologija i vrste radnih operacija stvaraju širok prostor da se u hotelijerstvu zaposli značajan broj žena. (Čačić, 2010.)

Proces usluživanja u hotelijerstvu u velikoj meri utiče na formiranje i funkcionisanje kolektiva. Ovi uslovi obuhvataju rad u smenama, uključujući i noćni rad, rad preko vikenda i praznikom, produženi rad u sezoni, kao i rad u objektivno otežanim okolnostima pri izvršavanju pojedinih operacija, ili uz izražene fiziološke napore. Objekti sa celogodišnjim poslovanjem, (ovo se posebno odnosi na one u većim gradovima), praktično uopšte ne prekidaju rad tokom čitave godine, pa kod njih do realiyacije obimnijih rekonstrukcija dolazi bez prethodnog zatvaranja hotela. Ovakvi uslovi imaju naglašenu stalnost prisustva na poslu, a usled toga malo slobodnog vremena za zaposlene tokom radne nedelje ili meseca. (Čačić, 2010.)

Tržišni i organizacioni faktori: Ova grupa takođe obuhvata više faktora od kojih su neki već spomenuti među tehničko-tehnološkim, sa kojima zajedničkim snagama deluju na personalni sastav i njegov obim. Poslovno ponašanje hotelskog preduzeća, kao i njegova organizaciona struktura, su bitan faktor koji određuje sastav i funkcionisanje ljudskih resursa. (Čačić, 2010.)

Sledeći značajan tržišni faktor za sastav i funkcionisanje ljudskih resursa su sezona i njeni uticaji. Ovo je posebno izrženo kod preduzeća poslovno vezanih za odgovarajuće segmente potrošača i konkretne turističke lokalitete, kao i kod firmi orijentisanih na poslovna putovanja (sa objektima isključivo u velikim gradovima). Radi se o faktoru koji bitno utiče na obavljanje radnih operacija i njihov kvalitet. Tzv. puna letnja ili zimska sezona traje dva do tri meseca, a u tom periodu danas se u svim izrazitim turističkim destinacijama sa sezonskim obeležjem uspostavlja čitav kompleks odnosa između ponude i tražnje. Sezonsko zapošljavanje je jedan od značajnijih elemenata tih odnosa. Namena objekta direktno je vezana za korisnike hotelskog, apartmanskog ili nekog drugog smeštaja. Dolazimo do zaključka da namena objekta direktno uslovljava njegovu vrstu, kategoriju, veličinu, vreme poslovanja i druge odlike. (Čačić, 2010.)

Iz svega do sad navedenog uvideli smo da je odnos prema potrošačima inkorporiran u njih i da se treba posebno izdvojiti, jer utiče na postizanje kvaliteta usluge, koji je osnovni cilj funkcionisanja ljudskih resursa. Suština je izgrađivanje

odgovarajuće atmosfere i maksimalne usmerenosti svakog člana na zadovoljenje potreba i želja gostiju. Međutim, ovo može povratno uticati i na broj zaposlenih i to u dva različita pravca: prvom, koji može da vodi ka smanjenju personala onda kada se postigne potpuna orijentacija ka potrebama potrošača; i drugom, u kome kolektiv u potpunosti orijentisan ka potrošačima na taj način stiče značajnu reputaciju među njima, povećava promet, a samim tim i stvara osnovu za budući rast i razvoj preduzeća kroz povećanje obima zaposlenosti. (Čačić, 2010.)

Ovde se takođe ukazuje na neophodnost naglašavanja još dve važne stavke poslovanja, pogotovo iz razloga što su to neki od onih kvaliteta koje ne možemo naučiti (ali se može raditi na njihovom eventualnom poboljšanju). Sa tim kvalitetima se, tako reći, jednostavno rodimo (ili ne), a to su ***kreativnost i poslovna etika.***

Kreativnost. Znanje nam daje samopouzdanje i u velikoj meri utiče na naše odluke i poslovno rasuđivanje, ali šta raditi kada znanje nije dovoljno? Tokom poslovanja ćemo svakako dolaziti u nepredvidive situacije. To su situacije u kojima ćemo se morati osloniti na sopstvenu intuiciju i na snalažljivost. Ovo su situacije u kojima naša *kreativnost* može doći do izražaja. Nemoguće je u svakom trenutku ispuniti svačija očekivanja, a ne smemo ni reći "ne" gostima, ako želimo da oni ponovo dođu u naš hotelski objekat.

U pružanju hotelskih usluga, jasno je da u rečniku hotelijera negacija ne sme postojati. Najbolji izlaz iz nezgodnih i, na prvi pogled, nerešivih situacija, jeste pružanje alternativne. Npr. gost je nezadovoljan jer je očekivao da Vaša hotelska soba daje na korišćenje sobne papuče (jer je na takvu uslugu navikao u nekim drugim hotelskim objektima), a Vaš hotelski objekat njih ne obuhvata u svom inventaru. Vi mu nikako ne trebate protivrečiti. Trebate mu ponuditi neku alternativu, ali sa naglaskom na ponuđeno, a ne na nametnuto. Predložili bi ste mu recimo, da na račun hotela popije kafu u vašem baru, dok za to vreme domaćica hotela eventualno ode do radnje i kupi papuče za tog gosta. Vaše razumevanje i očigledan trud za potrebe pojedinca, učiniće da on oseti kako ga poštujete kao individuu, i kako uvažavate njegove želje. Samim tim i on će biti zadovoljan i zbrinut. Pridobićete njegovo poverenje i približićete mu se kao ličnosti, a to je korak koji vodi satisfakciji gosta, što i jeste uvek krajnji cilj. Ovo je posebno značajno kada su vip gosti u pitanju.

Kreativnost se obično odnosi na sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja. Kreativan proces inače je najčešće složen i raznolik. U literaturi se odvijanje kreativnog procesa opisuje kroz sledeće faze:

1) podsvesno bavljenje problemom,
2) intuicija,
3) kompletan uvid u problem, i
4) logička formulacija ideja. (Mašić, 2007.)

Poslovna etika. Živimo u surovim vremenima poljuljane etike i moralnih normi, vremenima punim "nesportskih igrača". U jednom takvom okruženju imamo utisak da moramo gaziti da ne bi bili zgaženi. Ljudi su ispunjeni strahom da njihovo poštenje neće biti uzvraćeno istom merom, nego da će, naprotiv, biti shvaćeno kao slabost koja će biti iskorišćena. Iako ne opravdano, nije neobično što svaki poslovni čovek dolazi do ovakvih nedoumica i iskušenja. Kako igrati pošteno i opstati u šumi punoj vukova spremnih na sve, sa ciljem eliminisanja konkurencije? Na osnovu sopstvenih zapažanja, bila bih slobodna da kažem da je, po mom mišljenju, prvi korak ka etici

posedovanje znanja. Znanje koje posedujemo ne može nam se ukrasti ili iskoristiti. Na njemu treba da radimo kroz praćenje trendova i konstantno učenje, nadogradnju na naše dosadašnje znanje, odn. konstantno usavršavanje. Posedovanje znanja vodi našem samopouzdanju i svesnosti da imamo apsolutno pravo da svoje znanje isto tako pošteno i naplatimo. Ako želimo da posedujemo etiku u poslovanju, to ne znači da se od nas očekuje da budemo skromni. Trebamo pošteno pokazati svoje znanje i želju za napredovanjem, sve vreme svesni svojih kvaliteta koji zaslužuju da budu opaženi i nagrađeni. Ovde je jedino neophodno naći zlatnu sredinu između skromnosti i nametljivosti, kao dve nepoželjne krajnosti.

Drugi korak bi, po meni, mogao biti ljubaznost u ophođenju. Na kojoj god hijerarhijskoj lestvici da se nalazimo, neophodno je da budemo ljubazni i pristupačni u odnosu sa svojim kolegama i poslovnim partnerima. Na taj način ćemo se lakše približiti osobi sa kojom sarađujemo, pa ćemo tako biti svesni o kakvoj osobi je reč. Prvi ćemo pružiti ruku poverenja, praktično ćemo dati primer drugoj strani. Usudićemo se da ponudimo sve uslove za pošten dogovor i savesno poslovanje, što se naše strane tiče. Pokazaćemo da smo strpljivi, spremni na dogovor koji će odgovarati obema stranama. Ono očemu ovde treba voditi računa je da se misli isključivo i samo na iskrenu ljubaznost i zainteresovanost za zahteve i potrebe druge strane, a nikako na izveštačeno ponašanje koje niko ne voli, i koje se odmah primeti. Takođe treba naglasiti da ovo nije ljubaznost koja govori da ćete pristati na sve uslove i da ćete tuđu volju staviti ispred svoje. Neophodno je biti ljubazan ali odlučan. Npr. *Spremni smo da Vam izađemo u susret popustom koji ste nam tražili, jer smo svesni komplikovane situacije u kojoj se nalazite, ali insistiramo da projekat bude obavljen u naznačenom vremenu, bez odlaganja i da se ispune sve stavke na koje ste se obavezali.*

Poslednji korak koji bih navela je opreznost. Iako imamo veliku želju da igramo pošteno, to opet nije garancija da ćemo uvek poslovati sa ljudima koji razmisljaju isto kao mi, sa ljudima koji su dovoljno hrabri da nastupe iskreno i pošteno. Zbog toga je neophodno da svoju punu pažnju posvetimo svakom svom poslovnom partner (ili kolegi). Moramo naučiti da slušamo svoju intuiciju, da predosetimo da li je pravi trenutak za neki poslovni rizik. Neophodno je da nađemo sredinu između lakomislenosti i paranoičnog nepoverenja. Nikako ne trebamo delovati kao policajac koji samo lovi greške, ali ni kao naivčina koju je lako preći. Pravi način za to je zainteresovano i iskreno posvećivanje pune pažnje konkretnoj osobi. Dogovori trebaju biti precizni. Potrebno je naglasiti da ovde veliku ulogu igra iskustvo. Posle nekog ozbiljnijeg vremena provedenog u konstantnom direktnom kontaktu sa ljudima, stičemo moć sve bržeg zapažanja i “čitanja” osoba.

Moglo bi se reći da su sve vrednosti koje sačinjavaju etično ponašanje u poslovanju-iskrenost, poštenje, poštovanje drugih, uslužnost, držanje obećanja, čestitost i poverenje-sastavni deo vaspitanja gotovo svakog menadžera. Međutim, nesrećna je činjenica da ove zdravorazumske vrednosti prečesto iščeznu na tržištu. Novinski članci su puni skandala nekih preduzeća, a to dokazuje da poslovni rukovodioci, kao i ostali, nisu uvek u stanju da praktikuju visoku etiku u poslovnom ponašanju. Kada se spoji iskušenje koje nameću novac i moć, postaje jasna potreba za promišljenim istraživanjem moralnih izazova kojima su izloženi svi zaposleni. Sama činjenica da je osoba vaspitana na ispravan način ne obezbeđuje dovoljno municije za borbu protiv iskušenja kojima zanemarujemo osnovne moralne standarde. (Elaković, 2011.)

Poslovna etika je način ponašanja, rada i odnos prema potrošačima, zaposlenima i poslovnim klijentima. (Jevtić, 2004.) Na žalost, svi koji nastoje da primene etičko ponašanje, suočavaju se sa nizom teškoća. Ipak, bez obira na sve, ne treba odustajati od svojih principa iz straha, ili pod izgovorom "svi posluju pokvareno, što bih jedino ja bio pošten". Ljudi sa istinskim kvalitetima će uvek ceniti i diviti se vašoj etičnosti.

Kao rezime ovog poglavlja citiraću sledeću rečenicu: **"Osoblje je najbolji prodavac objekta"**; Ovo je stav *Coffman*-a od koga treba da pođe svako hotelsko preduzeće. Svaki član organizacije koji dolazi u neposredan kontakt sa gostima je potencijalni prodavac, a mera njegove uspešnosti određena je odnosom prema potrošačima. *Coffman* navodi sledeće stavove jednog od menadžera *Best Western International*-a koji nam govore kakvu ulogu ima odnos zaposlenih prema gostima kako bi se ostvario kvalitet pruzenih usluga i ukupnih rezlutata: "Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom "odvraćaju" ljude. I obrnuto, osoblje koje "privlači" ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koji uopšte i možete da zamislite u vašem hotelu." (Čačić, 2010.)

2.2. Oprema i potreban kapital

Oprema. Jedna od ključnih karakteristika je neopipljivost. Usluga je previše apstraktan pojam u očima potrošača iz razloga što oni nisu u mogućnosti da lako odrede kvalitet usluge kao i odnos cene i kvaliteta. Iz tog razloga je jako bitno da se ona što je više moguće materijalizuje, što se u praksi postiže ubacivanjem vizuelnih elemenata i stvaranjem odgovarajućeg ambijenta za isporuku usluge. Uloga samog uslužnog ambijenta posebno je bitna kod odlučivanja o kupovini novih usluga, kada potrošač nema odgovarajuće iskustvo saradnje sa njim. Pojedini elementi uslužnog ambijenta su i neodvojivi deo stvaranja i isporuke usluge. (Veljković, 2009.)

Jedan od "krivaca" za loše percepiran kvalitet usluge može biti i neodgovarajući uslužni ambijent sa pratećim fizičkim elementima, a to se pre svega ispoljava kroz: propust materijalizacije usluga, u skladu sa očekivanjima potrošača; činjenicu da uslužni ambijent nije kreiran na način da odgovara potrebama potrošača, ali i zaposlenih i situaciju da se ne vrše odgovarajuća inoviranja ambijenta i potrebne popravke, tako da je kvalitet usluge percepiran znatno lošije. Upravo da ne bi došlo do toga, potrebno je razviti odgovarajući uslužni ambijent i upravljati njime tokom vremena. (Veljković, 2009.)

Generalno posmatrano, uslužni ambijent čine spoljnji i unutrašnji izgled objekta, sa pratećim nameštajem, opremom i sl, ali i atmosfera u objektu i niz drugih faktora. Značaj pojedinih elemenata uslužnog ambijenta, kao i njihova kompozicija variraju shodno potrebama odgovarajućih uslužnih delatnosti. Ako bi se elementi uslužnog ambijenta posmatrali generalno, moglo bi se reći da se ovi elementi nalaze u okviru dve velike grupe, a to su: uslužni prostor (gde se posmatraju spoljni izgled tj. eksterijer i unutrašnjost objekta tj. enterijer) i ostali opipljivi elementi. (Veljković, 2009.)

Uslužni ambijent sačinjavaju sledeći elementi:

- Eksterijer (spoljni izgled) prostora
    1) dizajn eksterijera,
    2) znaci (označavanje),
    3) parking,
    4) pejzaž,
    5) sredina u kojoj se objekat nalazi…
- Enterijer (unutrašnjost) objekta
    1) dizajn enterijera,
    2) oprema,
    3) unutrašnje označavanje,
    4) raspored u objektu,
    5) kvalitet vazduha (temperatura)…
- Ostali opipljivi elementi
    1) vizit kartice,
    2) kancelarijski materjial,
    3) računi i fakture,
    4) izveštaji,
    5) način oblačenja zaposlenih,
    6) uniforme,
    7) brošure,
    8) web stranice,
    9) virtuelni prostor… (Veljković, 2009.)

Strateški pristup shvatanju uloge i značaja uslužnog ambijenta omogućava da celokupna uslužna ponuda bude na odgovarajućem nivou i da utiče na kvalitet usluge u pozitivnom smislu. Uloga uslužnog ambijenta ogleda se pre svega u tome što ima različite funkcije u uslužnoj ponudi. Uslužni ambijent predstavlja ujedno i svojevrsno “uslužno pakovanje”. Uslužni ambijent je element građenja imidža koji kreira određene poruke, skreće pažnju i izaziva efekte kod potrošača. (Veljković, 2009.)

Uslužni ambijent takođe omogućava da se izvrši usluga na odgovarajući način. Po tome na koji je način dizajniran ambijent može uticati na celokupni uslužni proces, čineći ga lakšim ili težim i potrošačima i zaposlenima. Dobro dizajniran i funkcionalan ambijent omogućava da se lakše i lepše obavlja uslužni proces. U suprotnom, u situaciji u kojoj su npr. loše označene prostorije sa aspekta pravca kretanja potrošača, vazduh je ustajao, previše je toplo…dolazi do toga da su potrošači nezadovoljni osnovnom uslugom, a sve to u isto vreme utiče i na motivaciju uslužnog personala i njihovu sposobnost za kvalitetan rad. (Veljković, 2009.)

Dizajn uslužnog prostora takođe može ukazati potrošačima koji deo je namenjen njima, gde se čeka na uslugu, gde su prostorije namenjene samo zaposlenima, kako da se ponašaju dok su u određenom prostoru…i uopšte generalno posmatrano, on usmerava tipove interakcija. (Veljković, 2009.)

Uslužni ambijent služi i da istakne konkretno hotelsko preduzeće od konkurencije i od drugih objekata sličnog tipa. U isto vreme on kroz uslužni ambijent šalje i određeni signal kom tipu usluge je namenjen koji uslužni prostor. Nije lako pomiriti ova dva zahteva, odn. imati uslužni ambijent koji je dovoljno sličan drugima na način da ukazuje na to koja i kakva usluga se može dobiti, a da se u isto vreme i razlikuje, odn. da je originalan i jedinstven u odnosu na konkurenciju. Dizajn unutrašnjeg prostora takođe može diferencirati i pojedine oblasti u okviru uslužne organizacije, bilo sa aspekta njihove specijalizacije za određeni tip usluge, ili namenjenosti različitim segmentima potrošača. Često je razlika u dizajnu pojedinih prostorija (npr. hotelskih soba) povezana i sa različitom politikom cena. (Veljković, 2009.)

Uslužni ambijent utiče na ponašanje potrošača i na njegovo iskustvo sa uslugom, tj. i na očekivanja koje ima, ali i na percepciju isporučene usluge i celokupan uslužni proces. U uslužnim delatnostima gde postoji visok nivo kontakata između potrošača i uslužnog personala, uslužni ambijent pre svega ima zadatak da prenosi određene poruke o usluzi i preduzeću potrošačima, da skreće pažnju izdvajajuci se od drugih i da privlači potrošače iz ciljnog segmenta; i da izaziva efekte (boje, uređenje, zvuk i ostali elementi, kreiraju odn. povećavaju želju da se usluga proba). (Veljković, 2009.)

Ponašanje potrošača, ali i zaposlenih, pod uticajem je ambijentalnih uslova, prostora i njegovih funkcionalnosti i znaka, simbola i predmeta za upotrebu, koji zajedno kreiraju određenu sliku uslužnog prostora. Ovo viđenje je pod uticajem međusobne interakcije, i internih odgovora. Krajnji odgovori mogu biti korišćenje ili izbegavanje usluga. (Veljković, 2009.)

Ambijentalni uslovi, kao što i sam naziv kaže, utiču na ambijent, odn. atmosferu, pri čemu ima puno elemenata koji se moraju uzeti u obzir, a najvažniji su: muzika, mirisi, boje, temperatura, osvetljenje, buka… Iako na prvi pogled ne toliko bitni, ovi ambijentalni uslovi mogu imati izuzetan, nekada i ključni uticaj u uslužnom procesu. (Veljković, 2009.)

Neka opšta uputstva za kreiranje uspešnog uslužnog ambijenta, prilagođenog tipu usluge, mogućnostima preduzeća i zahtevima i željama potrošača iz ciljnog segmenta, vezani su za osnovnu pretpostavku da je shvaćen strateški značaj uslužnog ambijenta, kako od strane menadžera, tako i od strane zaposlenih. (Veljković, 2009.)

Stalna modernizacija i uključivanje elemenata uslužnog ambijenta su neophodni. U hotelskim objektima danas je izuzetno značajna primena kompjutera i vrhunske elektronike u obavljanju sve većeg broja radnih operacija. (Veljković, 2009.) Magnetna kartica koja zamenjuje ključeve od soba i omogućava gostu plaćanje računa u restoranima hotela i objektima van njega, zatim elektronske i kompjuterske registar kase koje praktično pokrivaju celokupno ugostiteljsko poslovanje hotela (restorani, kuhinje, skladišta), senzori i foto ćelije (na vratima, liftovima, u sanitarnim prostorijama, sobama), mikrotalasne pećnice, telekomunikacioni uređaji itd. Sva ta savremena oprema već ima široku primenu u mnogim hotelima. Kompjuteri su izuzetno efikasni i primenljivi, ne samo za prodaju, već i za ostale poslovne funkcije ili radne operacije u mnogim hotelskim preduzećima. Uz to, kompjuteri su primenljivi u nizu operacija kojima se racionalizuje korišćenje energije u hotelu, zatim za operacije koje direktno obezbeđuju kvalitet pojedinih usluga i druge. (Čačić, 2010.)

Ovakva tehničko-tehnološka opremljenost se očigledno odražava na sastav i obučenost personala za maksimalno korišćenje svih njenih pogodnosti. Dobijaju se brže i precizne informacije o svim ključnim operacijama i njihovom odvijanju, čime se istovremeno obezbeđuje i kontrola kvaliteta usluživanja, kao i ekonomski racionalan odnos između prihoda i troškova u svim bitnim područjima poslovanja hotelskog objekta i preduzeća kome on pripada. (Čačić, 2010.)

Među savremenim tehnološkim formama usluživanja treba npr. izdvojiti one koje se zasnivaju na principu samoposluživanja u hotelskim restoranima. Tzv. švedski sto, bife integral i sl. su oblici kojima se gostu obezbeđuje širi i kvalitetniji asortiman ishrane i prepušta se slobodan izbor koji uključuje i dodatne operacija (donošenje hrane za prethodno postavljen sto itd.). Takvi oblici usluživanja svakako zahtevaju specijalnu, visokokvalitetnu i dugotrajnu tehnološku opremu. Ovakva tehnologija usluživanja odražava se i na potreban broj radnika. (Čačić, 2010.)

Potreban kapital. Analiza rasta i razvoja u procesima globalizacije obuhvatila je najvažnije aspekte investicionog ponašanja hotelskih preduzeća. Akcentirana je neophodna pomoć države na ovom planu, pogotovo kada uzmemo u obzir postojanje velikog broja preduzeća u hotelijerstvu. Iz tog razloga se pojavljuju vidni problemi u vezi sa investicionim aktivnostima. Oni se odnose na sledece:

- ulaganja u hotele su dugoročne investicije, u kojima je inicijalna dobit po pravilu negativna, a ukupna često može da bude niska i nedovoljna. Upravo iz razloga očiglednog visokog rizika, finansijske institucije nerado daju kredite i radije se opredeljuju na kratkoročne pozajmice.
- veličina hotelskog preduzeća čini rizik ulaganja u hotelske objekte značajno velikim potencijalnim investitorima. Kako su objekti u hotelijerstvu izrazito namenski, i retko mogu da se koriste u druge svrhe, oni imaju ograničenu vrednost za investitore u slučaju eventualne potrebe za hipotekom. Dolazimo do toga da je zaštita i sigurnost investitora mnogo više vezana za profitabilno poslovanje objekta nakon završenih ulaganja, nego za samu vrednost zgrade i mogućnost da ona bude eventualno korišćena u neke druge svrhe.
- finansijske institucije ne pokazuju dovoljno razumevanja za problem preduzeća u ugostiteljstvu, najviše usled nedovoljnog poznavanja i ispravnog procenjivanja vrednosti poslova u ovoj oblasti. (Čačić, 2010.)

Kada se odlučuje za izvore finansiranja, treba imati u vidu navedene opšte problem u domenu investicionih aktivnosti. Kombinacija zajmova (kredita) i akcijskog kapitala je dobra varijanta koju preporučuje npr. Međunarodno udruženje hotelijera. (Čačić, 2010.)

Zajam. Ovo finansiranje obično podrazumeva kamatu i zahteva unapred utvrđeno vraćanje duga uz zalog, odn. imovinu kojom se garantuje zajam. Sve češća pojava u poslovanju je da završeni hotel postaje sredstvo osiguranja zajma. Pošto vrednost od preprodaje završenog hotela ne mora po pravilu da pokrije zajam, zajmodavac ima pravo prečeg kada dođe do prodaje. Međutim, u ovakvim slučajevima zajmodavac će obično tražiti da predlagač projekta garantuje završetak građevinskih radova i da obezbedi akreditiv za slučaj prekoračenja planiranih troškova izgradnje. Ovo je poznato kao nesigurna pozajmica, s obzirom da zajmodavac nema obezbeđenu ni jednu drugu garanciju potraživanja na ostalu

imovinu pozajmljivača u slučaju neuspeha projekta. Većina zajmova se podiže putem banaka specijalizovanih za zajmove u nove projekte. (Čačić, 2010.)

Akcijski kapital. Finansijeri akcijskim kapitalom su vlasnici firme. Pod finansijskim akcijama često se podrazumeva učešće u kapitalu firme sa podjednakim rizikom. Udeo u akcijama određuje i učešće u vlasništvu firme. Akcionari-investitori učestvuju u deobi raspoloživog profita u skladu sa svojim udelom u akcijama firme. Suprotno zajmu, kod ovakvog načina finansiranja nema vraćanja uloženih sredstava, a akcionari računaju na uspeh firme. Finansiranje akcijskim kapitalom u nove projekte može se obezbediti iz postojećeg novčanog toka ili putem akcijskih brokera i agencija za plasman novca u akcije. (Čačić, 2010.)

Opisane pogodnosti imaju poseban dodatak u slučaju rasta i razvoja preduzeća u međunarodnim, globalnim razmerama. (Čačić, 2010.)

Smatra se da pre početka izgradnje objekta u konkretnoj zemlji, strani investitor mora da sagleda i oceni listu sa sledećih sedam pitanja:

- koliko je sigurna investicija;
- da li lokalni zakoni ograničavaju pravo posedovanja zemlje na kojoj će se objekat graditi;
- da li propisi u toj zemlji isključivo zahtevaju zajednička ulaganja;
- kakve su mogućnosti iznošenja profita i kapitala iz te zemlje;
- kakvi su zakoni o upotrebi zemljišta;
- kakva je poreska politika i propisi u tom pogledu i
- postoje li olakšice za strane investitore u merama ekonomske politike te zemlje i njenom privrednom sistemu. (Čačić, 2010.)

3. Funkcije hotelskog menadzmenta

Menedžment kao kompleksna i složena kategorija konkretno se odnosi na nosioce pojedinih funkcija, na njihovu veštinu, znanja i profesiju. Suština menadžmenta je oblikovanje i održavanje okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u timovima efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Sam menadžment u hotelijerstvu možemo definisati kao skup stvaranja, usmeravanja i usklađivanja svih činioca koji utiču na oblikovanje hotelske ponude. Cilj hotelskog menadžmenta je, svakako, ostvarivanje što većih poslovno-financijskih rezultata uz što manje ulaganja. Sama teorija menadžmenta poseduje brojne klasifikacije na razne funkcije menadžmenta. Najčešće se ističu sledece četiri funkcije:

1) planiranje,
2) organizovanje,
3) motivacija i vođenje i
4) kontrolisanje.

U posljednje vrijeme sve vise autora ovim funkcijama dodaje i funkciju upravljanja ljudskim resursima. (Weihrich, Koontz, 1994.)

– *Planiranje:* U najširem smislu, svako planiranje predstavlja premošćivanje razlika između onoga gde se sada nalazimo i budućeg stanja kome težimo. (Cerović, 2003.) Predstavlja proces postavljanja ciljeva i određivanje potrebnih koraka za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se hotelsko preduzeće okreće ka budućnosti. Planovi prestavljaju putokaze u poslovanju. Proces planiranja sastoji se od pet faza:

1) svest o šansi,
2) postavljanje ciljeva,
3) određivanje i odabir alternativnih tokova,
4) formulisanje izrade plana i
5) finansiranje plana. (Weihrich, Koontz, 1994.)

– *Organizovanje:* Pri utvrđivanju organizacijske strukture hotelskih preduzeća treba imati u vidu strategiju, ciljeve, kao i unutrašnje i spoljašnje činioce organizacije. Važan segment organizacijskog strukturiranja je raspon kontrole.

– *Vođenje:* Postaje najvažnija funkcija menadžera onda kada su utvrđeni ciljevi hotelskih preduzeća i kada ona raspolažu ogovarajućim kadrovskim i materijalnim resursima. Za vođenje je od velike važnosti razumevanje zaposlenih i njihova motivacija.

– *Kontrolisanje:* Predstavlja merenje i korekciju obavljanja poslova određenih za postizanje ciljeva i realizaciju plana. Kontrola treba da omogući brzo uočavanje i uklanjanje grešaka, kao i rešavanje svih problema. Menadžeri imaju odgovornost za izvršenje planova, pa je upravo zbog toga kontrola ključna funkcija svih nivoa mendžmenta. Proces kontrole može se svesti na uspostavljanje standarda, merenje rada prema uspostavljenim standardima i ispravljanje odstupanja od planova i

standarda. (Weihrich, Koontz, 1994.) Danas, u savremenom hotelijerstvu, najčešće se koristi podela kontrole na **strategijsku, taktičku** i **operativnu kontrolu. (**Stanišić, Nikolić, 2009.)

4. Ponasanje potrosaca/korisnika hotelskih usluga

Ponašanje potrošača se mora konstantno istraživati, a to smo mogli zaključiti na osnovu prethodno navedenih činjenica koje govore o važnosti ove teze.

Samo ponašanje potrošača obuhvata proces prikupljanja i organizovanja inofrmacija ka odluci o kupovini, kao i proces korišćenja i ocenjivanja proizvoda i usluga. Taj proces obuhvata faze traženja, upotrebe, ocenjivanje i raspolaganje proizvodima i uslugama. (Moutinho, 2005.)

U suštini, sve definicije ponašanja potrošača polaze od toga da je to specifičan vid ponašanja koje ljudi ispoljavaju u procesu razmene na tržištu da bi zadovoljili svoje potrebe i želje. On je uslovljen delovanjem velikog broja eksternih i internih faktora, pa je samim tim i podložan čestim promenama i evoluiranju. Ponašanje potrošača se najbolje može opisati kao šarolikost u ukupnim ljudskim akcijama i reakcijama u procesu kupovine i potrošnje. (Maričić, 2010.)

Osnova svakog uspešnog marketinga podrazumeva poznavanje ponašanja potrošača kako bi se kreirala ponuda, u skladu sa očekivanjima tržišta. Istraživanje ponašanja potrošača odnosi se na istraživanje o tome kako se ljudi odlučuju da utroše raspoložive izvore, vreme i napor na kupovinu proizvoda i usluga za koje veruju da će zadovoljiti njihove potrebe i želje, i učiniti njih same srećnijim. Ponašanje potrošača uključuje istraživanje **šta** ljudi kupuju, **zašto** kupuju, **kako i gde** kupuju, **kada** i **koliko često** kupuju proizvode i usluge. Ovo istraživanje ide i dalje i interesuje se za ocene i stavove koje potrošači formiraju posle kupovine odn. konzumiranja proizvoda i usluga. Iskustva potrošača u korišćenju i konzumiranju proizvoda i usluga mogu biti pozitivna ili negativna, a upravo do tih iskustava u najvećoj meri zavisi da li će se oni ponovo opredeliti za kupovinu istog prozivoda odn. usluge. (Maričić, 2010.)

Potrošač je osoba koja poseduje novac (sredstva) i volju da kupuje proizvode i usluge. Međutim, termin potrosac može se odnositi i na preduzeće ili određenu instituciju koji takođe kupuju proizvode i usluge, i koriste ih za obavljanje osnovnih delatnosti. Pojam potrošača upotrebljava se da opiše dve vrste potrošačkih jedinica: ljude kao potrošače, i organizacije kao potrošače. Takođe možemo razlikovati finalnog potrošača od poslovnog kupca-potrošača. (Maričić, 2010.)

4.1. Karakteristike savremenih potrošača

Bez obzira na to što živimo u svetu različitih sistema vrednosti, istovremeno pod uticajem različitih faktora na pojednce i grupe, možemo izvući zaključke o tome koje su odlike potrošača na početku novog veka, i koje se moraju uzeti u obzir od strane uslužnog preduzeća.

Potrošači novog milenijuma:

1. vole da misle da su racionalni i logični, oni teže da pretežno emocionalno donesene odluke opravdaju racionalnim razlozima,
2. su egocentrični,
3. nesvesno vrednuju svaki proizvod/uslugu-što je veća (subjektivna) vrednost proizvoda u odn. na cenu, to je veća mogućnost kupovine.
4. razmišljaju kao ljudska bića- ljudski mozak nije kompjuter, dokazano je da mu je primarna uloga da pomogne ljudima u odnosima u društvu,
5. nastoje da izbegnu rizik- svako voli dobitak, ali težnja da se zaštiti (da se izbegne gubitak) mnogo je jača,
6. su nepredvidivi u ponašanju, i nemoguće je izvršiti generalizaciju; s tim što je jedini način da se ona utvrdi putem testiranja ponašanja u konkretnoj situaciji,
7. ne može se čovek naterati da kupi ono što ne želi,
8. su po prirodi sumnjičavi i nepoverljivi,
9. ne obraćaju pažnju na propagandne poruke na očekivani način- retko su 100% uključeni u propagandne poruke i hvataju samo delove tih poruka u toku bavljenja svojim svakodnevnim aktivnostima,
10. čovek je po prirodi nezadovoljan i u njegovoj prirodi je da uvek teži ka nečem višem,
11. većina ljudi želi da vidi, oseti, proba proizvod pre kupovine, što nije lako izvodljivo kod usluga, npr. avio-kompanije čije usluge osoba nije koristila,
12. imaju potrebu da se ponašaju na bazi reciprociteta- dobro vraćaju dobrim organizaciji, a loše jos lošijim (stvaraju loš imidž, prestaju da dolaze…)
13. su dosledni svojim stavovima, obećanjima, pa preduzeće mora da teži da “obaveže” potrošača, da stvori pozitivan imidž,
14. većina ljudi traži savete od neke uticajne osobe iz svog okruženja, ili je podložna uticaju “mase”,
15. u savremeno doba čovek ima sve manje vremena, pa samim tim i teži da ga što racionalnije koristi,
16. težnja ka personalizaciji- svaki čovek želi da ga cene i uvažavaju kao individuu,
17. su sve više informatički obrazovani,
18. pokazuju sve veću zabrinutost za životnu sredinu i ekologiju,
19. sve više su pod stresom zbog ubrzanog tempa života,
20. sve više vode računa o svom izgledu i zdravlju i
21. potrošači su i dalje uvek u pravu. (Veljković, 2009.)

4.2. Motivi, potrebe i stavovi potrošača

Polje marketinškog istraživanja se fokusira gotovo isključivo na ponašanje potrošača. Početni razlog za proučavanje ponašanja potrošača bio je osposobljavanje ponuđača da predvide reakcije potrošača na reklamne poruke, kao i da shvate razloge zašto potrošači prilikom kupovine donose upravo one odluke koje donose. Ponuđači su pretpostavili da bi, ako saznaju sve potrebne podatke vezane za proces potrošačevog donošenja odluke, mogli izraditi marketinške strategije i reklamne poruke koje bi na željeni način uticale na potrošača. (Schiffman, Kanuk, 2004.)

Rezultati psiholoških i drugih istraživanja pokazuju da se u ponašanju potrošača u osnovi nalaze iste ili slične potrebe i motivi, ali da ih oni ispoljavaju na različite načine u procesu kupovine proizvoda i usluga. Naime, potrošači svoje raznovrsne potrebe zadovoljavaju kupovinom i korišćenjem različitih vrsta proizvoda i usluga. Pojedine vrste tih proizvoda ili usluga na adekvatniji način zadovoljavaju potrebe potrošača, jer postoje neki usvojeni kriterijumi o tome koje proizvode i usluge koristiti u određenu svrhu. Zato se preduzeća fokusiraju na zadovoljstvo potrošača stavljajući akcenat na njihove potrebe, a ne na same proizvode. Potrošači žele da zadovolje potrebu, a ne da kupe proizvod. Ipak, u ponašanju ljudi postoje i nevidljive sličnosti pomoću kojih je moguće objasniti akcije odn. različito delovanje potrošača. Objašnjenje šta ljude motiviše da se ponašaju tako kako se ponašaju u procesu kupovine, bitno je za planiranje marketing aktivnosti preduzeća. (Maričić, 2010.)

Potrebe su veoma podložne promenama i teško ih je u potpunosti zadovoljiti. Osnovna podela potreba je na urođene i stečene. Urođene su fiziološke i podrazumevaju potrebe za hranom, vodom, vazduhom, oblačenjem i sl. S obzirom na to da su one primarne, čovek nastoji da ih prve zadovolji. Drugu vrstu pojedinac stiče u svom okruženju tokom biološkog razvitka, tako da se na formiranje određenih potreba potrošača ispoljava faktor uticaja kulture, društvene klase, stila života i ostalog. Ovoj vrsti pripadaju psihološke potrebe, koje podrazumevaju želju za poštovanjem, statusom, prestižom, moći, učenjem, i sl. Stepen zadovoljenja psiholoških potreba utiče na jačanje ličnosti, njen imidž, reputaciju, potvrđivanje. (Hamović, 2004.)

Osim ove osnovne podele, postoje i socijalne potrebe, a sa stanovišta motivacije i hedonističke potrebe. Neki psiholozi ukazuju na postojanje tzv. trija bazičnih potreba, a to su one za uspehom, udruživanjem i moći. Upravo zbog toga što se delovanje potreba iskazuje preko tražnje, veoma je važan odnos ponude i tražnje. (Hamović, 2004.)

Posmatrajući ih sa stanovišta procesa zadovoljenja potreba, on bi se mogao predstaviti na sledeći način:

POTREBA – PODSTICAJ – CILJ - ZADOVOLJENJE POTREBA

Potrebe se mogu klasifikovati kao individualne i društvene, z atim kao lične i proizvodno-uslužne, onda kao nužne, relativno nužne i luksuzne. Sa stanovišta pojedinačnog ponuđača posebno je važno znati: intenzivnost, količinu, jasnoću,

kompleksnost, prihvatljivost, frekvenciju, trajanje, pokretanje, aproksiminaciju, izvesnost, rediciranje potreba. Poznavajući sve njihove aspekte, prodavac roba i usluga treba istovremeno da ima u vidu autentične ljudske potrebe kako bi omogućio ujednačeni razvoj materijalnih i duhovnih vrednosti. (Hamović, 2004.)

Turističke potrebe spadaju u kategoriju dopunskih potreba koje nisu neophodne za održanje čovekove ličnosti. Kompleks turističke potrebe može se posmatrati kroz dve osnovne grupe potreba:

- "neophodne" turističke potrebe - vezane za samu prirodu turizma i uključenje u turistička kretanja (smeštaj, ishrana, prevoz);
- dopunske turističke potrebe - uslovljavaju određeni način iskorišćavanja slobodnog vremena u turističke svrhe (odmor, zabava, kupovina i sl.).

Osim toga, potrebe se mogu deliti na definisane i nedefinisane, što je bitno u istraživanju ponašanja potrošača, a posebno kada je u pitanju tržište pružanja usluga. (Čerović, 2004.)

Motiv je glavni pokretač da potrošač zadovolji određenu potrebu. Ovi pokretaci proizilaze iz potrebe i usmereni su ka njenom zadovoljenju, ciljevima potrošača. Motivi predstavljaju dovoljno stimulativnu potrebu koja usmerava pojedinca ka cilju - zadovoljenju potreba. Motivacija se može označiti kao stanje neravnoteže u organizmu koja vodi ka vršenju neke akcije radi uspostavljanja ponovne ravnoteže. Izvori motiva su različiti. Nalaze se u fizičkim i psihološkim promenama ličnosti, njihovih stavova i mišljenja i promenama u prirodnoj i društvenoj sredini. Potpuno objašnjenje ponašanja potrošača moguće je dati ako se analiziraju ekonomski, sociološki, psihološki i drugi aspekti tog ponašanja u različitim vidovima potrošnje. (Čerović, 2004.)

Motivacija i potrebe potrošača su u međusobno povezani. Postoje dve vrste ciljeva potrošača: generički i specifični ciljevi. Generički cilj se odnosi na opšte korišćenje proizvoda koji može da zadovolji određenu potrebu (odlazak na korišćenje godišnjeg odmora na moru), a specifičan cilj je specifična marka proizvoda koji potrošač vidi kao način da zadovolji svoju potrebu (korišćenje posebne destinacije koja ukazuje na pripadnost odgovarajućoj klasi). (Čerović, 2004.)

Motivi se razlikuju po svom intenzitetu i mogu biti pozitivni i negativni, u zavisnosti od ciljeva koje potrošači žele da ostvare kupovinom proizvoda i usluga. Pozitivni motivi vode pozitivnoj motivaciji potrošača. U njihovoj osnovi nalaze se nezadovoljene potrebe, želje i zahtevi potrošača. Negativni motivi za osnovu imaju strah ili averziju ljudskog ponašanja, negativnu motivaciju i izbegavanje kupovine proizvoda i usluga. Vrlo je teško izmeriti intenzitet motivacije potrošača. Smatra se da je to najbolje učiniti stepenom tenzije kod potrošača. Pri tome se pravi razlika između niskog, srednjeg i visokog intenziteta motivacije potrošača. Upravo zbog toga su i sami ciljevi i akcije potrošača u zadovoljavanju potreba različiti. (Čerović, 2004.)

Motive delimo na primarne i sekundarne, urgentne i one koji se mogu odložiti. Motivi koje potrošači ispoljavaju na mestu kupovine proizvoda i usluga nazivaju se potrošački motivi. To su npr. cena, kvalitet usluge, lokacija, asortiman ljubaznost osoblja itd. Na osnovu brojnih istraživanja utvrđeno je da se savremeni potrošači rukovode sledećim motivima u kupovini: potreba za promenom svakodnevnog načina života, zadovoljenje očekivanom korisnošću, upoznavanje novih trendova, stimulisanje senzorskih čula, nova iskustva u kontaktu sa drugim osobama i zadovoljstvo samim činom kupovine, odn. turističke potrošnje. (Čerović, 2004.)

Ljudi učenjem i delovanjem stiču stavove i uverenja, a ti stavovi utiču na njihovo ponašanje u kupovini. Oni se ispoljavaju kao osećanja ili opredeljenja pojedinca prema određenom predmetu ili situaciji, ili drugoj osobi. Stavovi se često formiraju prema sopstvenom ili tuđem ponašanju. Uopšteno govoreći, ljudi se ponašaju na način koji je konzistentan sa njihovim stavovima i namerama. Stavovi su usko povezani sa znanjem osobe. (Živković, 2011.)

Istraživanje stavova predstavlja jedno od najvažnijih pitanja koja se tiču razumevanja ponašanja potrošača. Brojne studije preduzete su sa ciljem da se utvrdi stepen međuzavisnosti stavova i ponašanja potrošača. Došlo se do zaključka da stepen u kojem stav utiče na ponašanje potrošača u najvećoj meri zavisi od načina na koji je stav formiran. Stavovi koji su formirani na neposrednom iskustvu imaju mnogo jači uticaj na ponašanje potrošača, nego oni preko posrednika. Mnoga preduzeća su u mogućnosti da, koristeći prikupljene informacije o stavovima potrošača, poboljšaju kvalitet ponude i usluge, poboljšaju i usmere u odgovarajućem smeru komunikaciju, organizaciju, promotivnu kampanju i sl. (Živković, 2011.)

Veoma je važno napomenuti da, pored formiranja stavova potrošača, može doći i do promene tih istih stavova. Do promene stavova dolazi u tri situacije:

1) kada neki spoljnji uticaj primora čoveka da promeni stav,
2) kada norme neke socijalne grupe utiču na čovekove stavove i
3) kada se čovek oseća neprijatno zbog svog mišljenja u vezi određenog problema. (Zimanji, Stangl-Šušnjar, 2006.)

4.3. Odlučivanje i ocena potrošača

Jedno od najvažnijih područja istraživanja ponašanja potrošača je proces donošenja odluka o kupovini proizvoda i usluga. Potrošači su stalno u situacijama da biraju između dve ili više mogućnosti. Proces odlučivanja potrošača sastoji se iz dva dela: samog procesa odlučivanja i faktora koji utiče na njega. Za razumevanje ponašanja potrošača potrebno je znati tipove ciljeva u procesu kupovine i izvore sa kojima raspolažu. (Čerović, 2004.)

Postoji pet dominantnih ciljeva potrošača:

- optimizirati satisfakciju, odn. maksimirati pozitivne posledice,
- sprečavati odn. izbeći potencijalne neželjene posledice,
- razrešiti konflikt, odn. naći zadovoljavajući balans pozitivnih i negativnih posledica,
- izbeći, odn. smanjiti mogućnost potencijalnih nepoželjnih situacija i
- održavati satisfakciju bazičnih potreba uz minimum napora. (Čerović, 2004.)

Potrošači, u procesu odlučivanja o kupovini proizvoda i usluga, imaju tri izvora pri ulasku u proces razmene. Ti izvori su ekonomski, vremenski i spoznajni. Preduzeće mora da pribavlja informacije o raspoloživim izvorima potrošača, kako bi moglo da stvara odgovarajuću ponudu proizvoda i usluga. (Čerović, 2004.)

Ukupno ponašanje potrošača istražuje se na relaciji proizvod - tržište. Kao što smo već naglasili, potrošači se različito ponašaju pod uticajem različitih faktora, ali i u zavisnosti od različitih situacija u kupovini. Nekada potrošači sami donose odluke o kupovini proizvoda i usluga, a mnogo češće je to proces u kome učestvuje više osoba. Marketing hotelskog preduzeća mora da ima u vidu da potrošači mogu imati više uloga u procesu kupovine. Smatra se da postoji pet uloga koje potrošač može da igra u procesu odlučivanja o kupovini proizvoda i usluga na tržištu. (Čerović, 2004.)

- Inicijator, osoba koja prva razmišlja, sugeriše ili podstiče na kupovinu određenog proizvoda ili usluge na tržištu;
- Uticajna osoba, ima neposredan ili posredan uticaj na konačnu odluku o kupovini, pruža informacije ili savetuje u izboru proizvoda i usluga, a uticaj može biti zasnovan na autoritetu ličnosti, iskustvu, materijalnoj snazi itd. ;
- Odlučivač, ima presudnu moć i snagu u kupovini proizvoda i usluga, odlučuje o tome da li će da se kupi, šta, kada i kako da se kupi itd. ;
- Kupac, osoba koja neposredno obavlja čin kupovine i ne mora biti inicijator, niti odlučivač ili korisnik proizvoda ili usluge;
- Korisnik, osoba koja koristi i upotrebljava (konzumira) proizvod ili uslugu u ličnoj potrošnji.

Proces odlučivanja potrošača sastoji se od nekoliko etapa od stimulansa do ponašanja posle kupovine. Proces je pod uticajem demografskih, društvenih i psiholoških faktora. (Čerović, 2004.)

U istraživanju ponašanja potrošača najčešće se primenjuje klasičan model procesa odlučivanja potrošača koji se sastoji iz sledećih pet faza:

1) svesnost potrebe,
2) traženje informacija,
3) procena alternative,
4) kupovina i
5) ocena posle kupovine. (Čerović, 2004.)

U savremenim uslovima u analizi ponašanja potrošača polazi se od niza internih i eksternih faktora u procesu odlučivanja o kupovini proizvoda i usluga. Od karaktera problema u kupovini zavisi aktivnost na prikupljanju informacija. Postoje četiri izvora informacije:

1) lični (porodica, prijatelji, komsije, poznanici),
2) komercijalni (privredna propaganda, prodavci, posrednici),
3) javni (mediji, organizacije potrošača) i
4) eksperimentalni izvori (proba, korišćenje proizvoda). (Čerović, 2004.)

Nakon svesnosti potrebe i traženja informacija potrošač pristupa sledećoj fazi. Procena alternative označava fazu u kojoj potrošač raspolaže sa dovoljno informacija da može doneti odluku. U praksi, izbor između više alternativa odn. opcija može biti težak.

On zahteva njihovo pažljivo testiranje i ocenjivanje. Pri oceni raspoloživih alternativa, potrošač, prvo nastoji da odabere onu koja zadovoljava potrebe. Potom

potrošač traži određene koristi od ponudjenog proizvoda. Nakon toga potrošač vidi svaki proizvod kao veći broj atributa sa različitim sposobnostima da obezbede koristi koje on traži da bi zadovoljio svoje potrebe. U marketingu se uglavnom koriste razne ankete i tehnike da bi se upoznali stavovi potrošača prema markama i klasama proizvoda. (Čerović, 2004.)

Pri donošenju odluka o kupovini potrošači nastoje da precizno sagledaju posledice svoje odluke. Oni žele da izbegnu ili minimiziraju brojne rizike koje mogu da sagledaju (rizici koje ne mogu da sagledaju ni da utiču na njihovu odluku) :

1) funkcionalni - da proizvod/usluga u korišćenju neće biti dobar kao što se očekivalo;
2) fizički - za sebe i druge koji proizvod/uslugu nose ili koriste;
3) finansijski- da proizvod/usluga neće vredeti u novcu i vremenu kao što se pretpostavljalo;
4) socijalni - da će loš izbor proizvoda/usluge potrošača dovesti u neprijatnu situaciju pred drugim i
5) psihološki - da će loš izbor ugroziti ego potrošača. (Čerović, 2004.)

Ocena potrošača (gostiju). Konačnu ocenu poslovanja hotelskog preduzeća daje gost. Naravno, hoteli su oduvek imali blizak odnos sa svojim korisnicima usluga, ali dobar odnos ne znači da hoteli uvek znaju kako ih gosti vide. Zato hotelska preduzeća ulažu puno vremena i napora u sprovođenju anketa kojima se ispituje zadovoljstvo korisnika odredjenih usluga, pa se ponekad koriste “tajnim” gostima kako bi objektivno ispitali kvalitet svojih proizvoda i usluga. Usled sve složenije hotelske industrije pojavljuje se sve veća potreba za fokusiranjem na goste i za neprestalnim prilagođavanjem njihovim potrebama. To se bukvalno odnosi na neophodnost provere sopstvenih usluga hotelskih preduzeća u odnosu na ono što nudi konkurencija, kako bi se proizvod mogao redovno razvijati. Hotelska preduzeća moraju redovno tačno oceniti povratnu informaciju koju dobiju od potrošača/gosta tako da se mogu pozabaviti opravdanim pritužbama na uslugu ili objekte. Najčešći način dobijanja takvih informacija jeste zamoliti potrošače da ispune upitnike ili kartice za primedbe u kojima mogu iskazati svoje zamerke, pohvaliti ili dati neke sugestije. (Medlik, Ingram, 2002.)

4.4. Satisfakcija potrošača

Pod uslovom da hotelski menadžment sagleda buduće potrebe hotelskih potrošača i usmeri svoju energiju u oblikovanje hotelske ponude, koja stvara mogućnost zadovoljenja tih potreba, profilisaće novi poslovni sklad. Najbolji hotelski marketing sektor na svetu ne može prodati hotelske usluge i proizvode koji su loše napravljeni ili ne zadovoljavaju ničije potrebe. Specifična vrednost je izabrati ciljno tržište. Cilj je satisfakcija sa obe strane: očekivanje ispunjeno vrednošću za hotelske potrošače i ostvarenje profita za sam hotel. Postignuće prethodnog stava odnosi se na predviđanje i primenu nadmoćne ponude, kontinuirano plasirane. Kao što smo već zaključili, neophodna je koncentracija hotelskog preduzeća na potrošače i njihove potrebe, a ne na sam proizvod. Na ovaj način se postiže uspostavljanje boljih, trajnih i produktivnijih odnosa sa hotelskim potrošačima. (Nikolić, 2010.)

Orijentacija na potrošače znači da hotelske poslovne aktivnosti počinju razumevanjem i anticipiranjem potreba i želja potrošača, a završavaju se isporučivanjem očekivane vrednosti odn. satisfakcijom potrošača. Menadžment hotela treba da zna da odredi kome, gde i kako da ponudi superiornu vrednost. Mora da usmerava sopstvene sposobnosti u pravcu ciljnih tržišnih segmenata kako bi se isporučila adekvatna vrednost potrošačima. (Nikolić, 2010.)

Vrednost je subjektivna kategorija i određuje je potrošač. Svaki potrošač može imati različitu definiciju vrednosti. Očekivanja potrošača često su složena, skrivena i podložna promenama. Očekivanja obuhvataju kombinaciju troškova, vremena, količine, kvaliteta i ljudskog faktora. Vrednost isporučena potrošaču se definiše kao razlika između ukupne vrednosti koju potrošač očekuje i ukupnog troška potrošača. (Nikolić, 2010.)

Kako bi razvio superiornu ponudu, hotel mora početi od toga da utvrdi šta je vrednost za potrošače. Isključivo na taj način biće sposoban da stekne uvid u bitne atribute i elemente vrednosti sopstvenog uslužnog programa. Postupak za određivanje vrednosti za potrošače odvija se u pet faza. U prvoj fazi, odgovara se na glavno pitanje: Šta potrošači na ciljnim tržištima procenjuju da je vrednost konkretnog proizvoda/usluge? U drugoj fazi utvrđuje se koja je od poželjnih vrednosti najvažnija sa stanovišta potrošača. U trećoj fazi preispituje se koliko je hotel dobar (ili loš) u isporučivanju poželjne vrednosti. Četvrta faza odnosi se na razmatranje zašto je hotel slab (ili dobar) u vezi obezbeđivanja najpoželjnije vrednosti za potrošače. I na kraju, u petoj fazi, sagledavaju se verovatnoće i moguće (poželjne) vrednosti od strane potrošača u budućnosti. (Nikolić, 2010.)

Od hotelskih preduzeća se, u konkurentskim tržišnim uslovima, zahteva da budu “bolji od najboljeg” u zadovoljavanju i ispunjavanju zahteva i želja potrošača. Najbolji rezultat po svakom atributu proizvoda ili usluge postaje standard ili merilo savršenosti (benchmarking) prema kojem se porede preduzeća u određenoj grani. Sa stanovišta potrošača, isporučena vrednost postaje dobijena vrednost i definiše se kao razlika između ukupno očekivane vrednosti, s jedne, i ukupnih troškova koje je potrošač imao prilikom traženja, kupovine i korišćenja tog proizvoda, s druge strane. (Nikolić, 2010.)

Danas osnovni cilj hotelskog marketinga predstavlja pridobijanje i zadržavanje potrošača. Satisfakcija potrošača je glavni izvor zadržavanja sadašnjih i privlačenja novih potrošača. Ona predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka sa kojim se suočavaju hotelska preduzeća danasnjice. (Nikolić, 2010.)

Satisfakcija potrošača se moze definisati kao reagovanje potrošača na procenu viđene razlike između prethodnih očekivanja (ili određenog standarda performansi) i stvarnih performansi, kako ih je video posle konzumiranja. Da bi se javio osećaj zadovoljstva (satisfakcije) potrebno je da (najmanje) budu ispunjena očekivanja potrošača, a po mogućstvu i nadmašena. (Veljković, 2009.)

Dakle, ukoliko satisfakciju (S) predstavimo kao funkciju očekivanja potrošača (Op) i viđenih, doživljenih, odn. testiranih performansi proizvoda ili usluge (P), u situacijama kada je

P=Op

javlja se satisfakcija potrošača, jer usluga ispunjava očekivanja.

Nekad performance usluge prevazilaze očekivanja potrošača **P>Op**, što se naziva pozitivnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog. Najviši stepen satisfakcije

podrazumeva oduševljenje ili zadivljenost potrošača. Definisanje nezadovoljstva (dissatisfakcije) zavisi od toga da li se posmatra kao bipolarna suprotnost satisfakcije ili se satisfakcija i dissatisfakcija posmatraju u različitim dimenzijama. Gledište da se radi o različitim dimenzijama proizilazi iz činjenice da potrošač u evaluaciji isporučene usluge može biti zadovoljan jednim aspektom izbora odn. performansi usluge, a da bude nezadovoljan drugim aspektom.

Može se smatrati da je dissatisfakcija druga krajnost satisfakcije, odn. da zavisi od istih funkcionalnih varijabli, i da se javlja u situacijama kada očekivanja potrošača nisu ispunjena tj. kada je **Op>P**. (Veljković, 2009.)

Satisfakcija potrošača, kao što smo već zakljucili, ima ogroman uticaj na zadržavanje starih i privlačenje novih potrošača. Troškovi koji nastaju zbog izgubljenih potrošača, obično prevazilaze troškove napora da se unapredi njihova satisfakcija. Lojalni potrošači predstavljaju najprofitabilnije grupe potrošača. Njihova satisfakcija ostvaruje se uz relativno male prodajne i marketing napore, što omogućava visoku profitabilnost. (Nikolić, 2010.)

Hoteli u novoj konkurenciji mogu da zadovolje tri ključne potrebe, da bi došlo do isporuke superiorne usluge. Prvo, potrošači imaju potrebu da se obezbede od fizičkih i ekonomskih nepravdi. Zadovoljenje ove potrebe podrazumeva pre svega pružanje nekih znakova, na osn. kojih se potrošač može osećati sigurnim. Od velikog uticaja na povećavanje sigurnosti potrosaca je obezbeđivanje stabilnosti i predvidljivosti u ponudi hotelske usluge, kao i spremnosti brzog i efikasnog reagovanja na krize, koje mogu ugroziti potrošače. Osim toga, davalac usluge mora naći načine kako da saopšti potrošačima da nisu uvek u pravu, kada žele, na najbolji nacin, da zadovolje vlastite potrebe za sigurnošću. Uvažavanjem potrebe potrošača za poštovanjem podrazumeva da se potrošač oseća da je njegovo samopoštovanje očuvano od strane davaoca usluge. Hotelski menadžment treba da očuva, ili uveća potrošačevo samopoštovanje, čineći sve, da se osećaju kompetentnim, nudeći im opcije, preduzimajući odgovornost za problem, kao i pronalazeći rešenja za njih i ponašajući se sažaljivo. Poslednja potreba odnosi se na uvažavanje potrebe za pravednošću, odn. obezbeđivanje osećaja da se potrošač tretira pošteno i pravilno. Ova potreba se najbolje može uvažiti ako se potrošačima ključna usluga, kao i procedure i načini na koje se postupa sa njima učini pouzdanom. Lepši tretman je potreban da bi novi potrošači stekli poverenje, dok stari potrošači zaslužuju posebnu pažnju, kao nagradu za njihovu lojalnost. (Nikolić, 2010.)

Određena istraživanja i kvantifikacije rezultata su neophodni da bi se znalo kako potrošači reaguju i koliko su zadovoljni proizvodima/uslugama preduzeća. Cilj merenja satisfakcije je da pokaže stepen zadovoljstva potrošača. Merenja se vrše na osn. rezultata dobijenih istraživanjima koja se najčešće sprovode tehnikama intervjua, a ponekad i putem fokus grupa. (Veljković, 2009.)

Dva osnovna problema kod istraživanja i merenja satisfakcije su:

- rezultat koji se dobije na osnovu istraživanja često je kraj procesa i svrha je sam za sebe, a u stvari bi morao biti početak ozbiljne analize pomocu koje preduzece dobija odgovore na koji način treba da popravi ili održi poziciju kod potrošača i kako da tu satisfakciju pretvori u lojalnost, a za proveru se mora imati u vidu prodaja i profit;
- merenje satisfakcije otežano je usled problema subjektivnosti i pristrasnosti, a veoma često se mere i pogrešne aktivnosti ili stavovi

potrošača, ili je eventualno uzrok potrošača nereprezentativan, što dovodi do uzaludno potrošenog vremena i sredstava, i do rezultata koji mogu da navedu preduzeće na pogrešnu sliku realnog stanja. (Veljković, 2009.)

Meri se ukupna (totalna) satisfakcija, koja je rezultat identifikovane tri determinante koje utiču na njegovo formiranje:

1) dobijeni kvalitet odn. procena iskustva na osnovu potrošačevog konzumiranja proizvoda/usluge,
2) dobijena vrednost koja se procenjuje u odnosu na cenu koju je potrošač platio za kupljeni proizvod/uslugu i
3) očekivanja potrošača koja se odnose na stepen informisanosti potrošača o proizvodu/usluzi. (Veljković, 2009.)

Poslednja istraživanja u domenu marketinga i ponašanja potrošača u prvi plan ističu da je za poslovni uspeh na tržištu potrebno postići tzv. totalnu satisfakciju potrošača. Koncept totalne satisfakcije potrošača (TCS-total consumer/customer satisfaction) znači da proizvod odn. usluga u potpunosti ispunjava zahteve i želje potrošača. Koncept je definisan izvan hotelskog preduzeca, direktno sa stanovišta potreba i interesa potrošača. Istovremeno, koncept korespondira sa konceptom totalnog upravljanja kvalitetom (TQM-total quality management) koji je nastao unutar i za potrebe preduzeća. Zajedničko za oba koncepta je da standard ili meru tržišne uspešnosti preduzeća nalaze u najvišem mogućem stepenu zadovoljavanja i ispunjavanja zahteva i želja potrošača. Koncept totalne satisfakcije potrošača predstavlja sposobnost i napor preduzeća da u konkurentskim tržišnim uslovima što bolje zadovolji zahteve i želje potrošača. Radi se o višem stepenu zadovoljavanja potreba i želja potrošača, što se u razvijenom društvu podvodi pod pojam povećanog kvaliteta života. Upravo iz tog razloga neophodno je da se težište prenese sa upravljanja aktivnostima na upravljanje vrednostima. (Živković, 2011.)

5. Odnos zaposlenih i potrošača na primeru hotela Crystal

U periodu od 01. 04. 2011. do 28. 04. 2011. obavljala sam praksu u hotelu Crystal (u Beogradu, Ulica Internacionalnih brigada 9), i to iskustvo mi je u mnogome pomoglo da shvatim tematiku poslovanja hotelskog preduzeća. Kroz praktičan rad sam prošla obuku za housekeeping, rad u baru (kafeteriji), na recepciji, u marketingu i prodaji, kao i u računovodstvu.

Na osnovu svojih zapažanja zaključujem da je uloga svakog zaposlenog jednako važna za potrošače hotelskih usluga, bilo da potrošači odn. gosti, sa njima ulaze u kontakt direktno ili indirektno. Suština je uvek ista: obostrana satisfakcija i dobit, kako za korisnike usluga, tako i za hotelsko preduzeće.

Posle dve nedelje provedene u kafeteriji došla sam do sledećih zaključaka: Broj jedan po važnosti je čistoća, o kojoj god kategoriji hotela da se radi. Zaposleni u baru moraju voditi računa o higijeni, kao i o tome da svojim prisustvom pomognu potrošačima na bilo koji način. Ljubaznost i strpljenje se podrazumevaju.

Konflikti sa gostom moraju se izbeći po svaku cenu. Hotel je specifična ustanova jer se u njoj svakom čoveku može omogućiti da po ceni plaćene hotelske sobe, u vreme svog boravka, bude gospodar. O kakvom god čoveku da je reč, koliko god njegova platežna moć bila velika ili mala, ako je gost hotela, on je u mogućnosti da za svoje pare traži odn. zahteva trud. Postojali su razni slučajevi u kojima su gosti hotela zahtevali neke neuobičajene stvari, i biću toliko slobodna da kažem da se radilo o “hirovima”, međutim kakvi god oni bili, moraju se ispoštovati. Ni u kom slučaju se ne sme dozvoliti da gost ode nezadovoljan ili razočaran, jer su ti gosti, u najčešćem broju slučajeva, oni koji se nikada neće vratiti, a troškovi izgubljenog gosta su veliki.

Što se recepcije tiče, ona, kao srce hotela, igra veliku ulogu. U direktnom je kontaktu sa gostima, dočekuje i ispraća goste, tu je za njhove probleme, sugestije i ostale propratne usluge (npr. buđenja, pozivanja taxija itd). Recepcioneri se gostima obraćaju po imenu što je češće to moguće, da bi se osetila bliskost, kao i da bi se gost osetio izdvojenim iz mase, kao neko kome je ukazana pažnja koja mu i pripada. Glavni program za vođenje poslovanja ovog hotelskog objekta je *Fidelio Suite*. Njega recepcioneri koriste za pravljenje rezervacija, profila svakog gosta (čuvaju se podaci svakog od njih), označavanje statusa soba, za rukovodjenje blagajnom, izdavanje izveštaja i računa, kao i za mnoge druge funkcije.

Pored bara i recepcije, tu je i tzv. housekeeping. Po jednom istraživanju, statistike su pokazale da na lestvici nezadovoljstva u pružanju hotelskih usluga koje su konzumirali poslovni putnici prilikom boravka u Srbiji, najviše je žalbe bilo na zagušljive sobe. Ne treba ponavljati koliko je čistoća i urednost važna i apsolutno neophodna.

Sobarice imaju zaduženje da sređuju i drže čistim sobe u kojima gosti borave, ali da svojim prisustvom ne ugroze njihovu privatnost, da budu nenametljive, ljubazne i nasmejane, kao i da strogo vode računa o ličnim predmetima gostiju, koje se nikako ne smeju oštetiti ili pogubiti. Postoje tri kategorije za sobe, što se tiče njihove čistoće odn. (ne) spremnosti za njihovo izdavanje novim gostima. To su dirty, clean i inspected. Čim gost napusti sobu, ona se vodi kao “dirty” (to se odmah zavede u gore spomenutom programu *Fidelio*), kada spremačice srede sobu, stavljaju naznaku “clean”, a onda glavna housekeeper-ka iskontroliše sobu, pa je tada obeleži kao “inspected” kada je soba spremna za izdavanje. U nekim hotelima ima i korak više od ovoga, kada glavni menadžer proveri sobu posle housekeeper-ke, ali kod nas je to ređi slučaj. U tom slucaju soba dobije status “checked by GM”.

Marketing i prodaja. Jednako važna kao i ostale, ali možda i najodgovornija za punjenje kapaciteta i obezbeđivanje plata u hotelu. Postoje razni vidovi marketinga i prodaje, ali suština svega je da budžet hotelskih kapacitetaovog objekta pune najviše firme (često organizacije koje zakupljuju konferencijsku salu radi seminara, predavanja itd).

Iako ovaj posao deluje prilično suvoparno zapravo je veoma kreativan. Osnovno pitanje je: Kako “namamiti” goste u baš ovaj hotel? Teško je zauzeti svoje mesto na tržištu kada ste nov igrač. Postoje razni načini npr. snimanje spota kao sjajna reklama, izložba slika organizovana u holu, prezentacija neke turističke agencije itd, a sve u svrhu promovisanja usluga. Internet takođe igra važnu ulogu u vidu slanja ponuda firmama, praćenja sajmova i raznih manifestacija itd. Na taj način se krug korisnika usluga lagano širi.

Za kraj ću se još jednom vratiti na osmeh koji ne košta ništa, a znači mnogo. Niko ne želi da bude u okruženju namrgođenih osoba, a jedan iskren osmeh može otvoriti i gvozdena vrata. Tako da bih kao jednu od osnovnih deviza poslovanja navela sledeću: Ne štedite na osmesima, rasipajte ih u svom okruženju, i osetićete kako okruženje reaguje na njega. Vratiće vam se višestruko.

6. Uticaj informacione tehnologije na napredak uslužne delatnosti

Era digitalne ekonomije i elektronskog poslovanja u sve većem porastu utiče na način rada, poslovanja i života ljudi. Bez upotrebe moderne informacione tehnologije, poslovanje današnjice ne može biti uspešno. (Vitić-Cetković, 2009.) Stepen i količina primene informacionih tehnologija ukazuje na stepen i količinu konkurentnosti organizacije u okruženju. Konkurencija zahteva praćenje tehnoloških trendova, a bolje pozicioniranje na tržištu je rezultat upravo boljeg kvaliteta usluga. (Čerović, 2011.) Tehnologija je jedna od osnovnih determinanti produktivnosti. (Njeguš, 2010.) Ni jedno preduzeće ne može da proizvede veću količinu proizvoda od one, koju omogućava tehnologija (kao suma ukupnog znanja i veština određenog društva, u određenom vremenskom periodu). Razvoj tehnologije dovodi do porasta produktivnosti zato što omogućava da se drugačijom kombinacijom iste količine inputa ostvari veća količina proizvoda/usluga, i zbog toga što nova tehnologija omogućava da se sa manjom količinom inputa proizvede ista količina proizvoda/usluga. (Pokrajčić, 2012.)

Usluge su najzahvalnija oblast za elektronsko poslovanje, jer se tako reći sve aktivnosti u vezi sa uslugama mogu obavljati on-line transakcijama. Internet omogućava preduzećima ponudu kompletnog asortimana usluga, procedure za on-line korišćenje, plaćanje i sl. Preduzeća koja se bave uslužnim delatnostima prve su prepoznale značaj informacionih tehnologija za poslovanje, tako da je to razlog zbog koga se taj način poslovanja u ovim oblastima razvijao veoma dinamično. Konkurentnost ovih preduzeća u velikoj meri zavisi od njihovog tehnološkog napretka. U cilju ostvarivanja što bolje konkurentske pozicije na tržištu, uslužna preduzeća počinju da formiraju virtuelne zajednice koje okupljaju poslovne partnere. Kroz vezane usluge (npr. turističke i transportne) povezuju se zainteresovana preduzeća i organizuju komplementarne elektronske delatnosti. (Vujović, 2005.) Interent je direktno uticao na razvoj uslužnog sektora, a samim tim i na dodavanje nove vrednosti iz sfere materijalne proizvodnje u sferu pružanja usluga. Sa sve većim ulaganjem u informacione tehnologije, i pronalaženjem novih organizacionih formi udruživanja, uslužna preduzeća otkrivaju nove načine na koje usluge mogu biti iskorišćene kao osnov za stvaranje konkurentske prednosti, sve u cilju tržišnog vođstva. (Vujović, 2005.)

Posebnu pažnju treba posvetiti *Lancu vrednosti usluga pruženih klijentima*, a on ima sledeće aktivnosti:

1. privlačenje klijenata;
2. podrška kupcima tokom kupovine;
3. udovoljavanje zahtevima kupaca tokom distribucije;
4. održavanje lojalnosti kupaca i
5. pružanje usluga kupcima nakon prodaje. (Vujović, 2005.)

6.1. Kratak istorijat uvođenja informacionih sistema u hotelskim preduzećima

Hotel se sastoji od mnogo međusobno povezanih podsistema (npr. recepcija, bar, računovodstvo…) koji su često veoma udaljeni jedni od drugih, što otežava njihovo centralizovano upravljanje. Danas je nemoguće zamisliti upravljanje hotelskim poslovanjem bez upotrebe inteligentnog integrisanog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja. (Njeguš, 2010.) Informacioni sistemi u hotelijerstvu daju podršku funkcionisanju organizacije u menadžerskom i funkcionalnom smislu. (Nadrljanski, 2006.) Takav sistem treba da sadrži elemente za upravljanje tekućim poslovanjem, kao i elemente za podršku poslovnom odlučivanju, sa Web funkcionalnostima. Stalno unapređivanje jednog ovakvog sistema osigurava vrednost i kvalitet usluge, kao i procesa hotela. Na izbor odgovarajućeg hotelskog informacionog sistema utiču mnogi faktori kao što su namena hotela, tip hotela, veličina hotela itd. (Nadrljanski, 2006.)

6.2. Značaj informacionih sistema za poslovanje

Savremeni razvoj hotelijerstva stvorio je velike promene u našem okruženju. Razvoj novih tehnologija ima ogromni uticaj na razvoj poslovanja. (Jovanović, 2009.) Očigledno je da se najveći značaj tehnološkog napredka u poslovanju ogleda u olakšavanju, ubrzavanju i pojeftinjenju komunikacije. (Mitrović, 2008.) Veliki tehnološki napredak je svoju ogromnu moć stavio istvoremeno i u ruke vodećih na čelu organizacije, i u ruke ostalih zaposlenih takođe, ali i korisnicima hotelskih usluga koji, svesni svega šta im može biti pruženo, postaju sve zahtevniji. (Jones, 2008.)

Informacioni sistemi su postali sastavni deo poslovanja većine savremenih organizacija. Oni igraju veoma važnu ulogu u svakom trenutku poslovanja i odlučivanja preduzeća. Veoma je važno da menadžeri, kroz pokazano razumevanje za ključne karakteristike preduzeća, upešno izgrade i koriste odgovarajući informacioni sistem. (Milanović, Tadić, Mistita, 2005.)

Informacioni sistemi proizvode informacije potrebne organizaciji, pomoću tri aktivnosti, a to su:

1. ulaz (sakupljanje neobrađenih podataka iz organizacije i okruženja),
2. procesiranje (prerada neobrađenih podataka u razumljivije oblike) i
3. izlaz (transfer podataka ljudima ili aktivnostima kojima su potrebni).

Ove informacije su potrebne organizaciji za donošenje odluka, kontrolu operacija, analizu problema, kao i za kreiranje novih proizvoda i usluga. (Stankić, 2012.)

Uspeh najvećeg broja savremenih uslužnih organizacija je uslovljen njihovom mogućnošću da posluju na globalnom nivou. Informacioni sistemi danas omogućavaju komunikaciju i analitičku moć, koja je neophodna preduzeću kako bi poslovala na globalnom nivou. Organizacija pomoću informacionih sistema može vršiti stalnu kontrolu distributera idobavljača, omogućava konstantnu prisutnost

organizacije (24h/dan) u različitim nacionalnim okruženjima, kao i globalnu koordinaciju poslovanja timova. (Stankić, 2012.)

Na osnovu svega navedenog dolazimo do zaključka da su organizaciji praktično neophodni moćni informacioni i komunikacioni sistemi da bi postala konkurentan učesnik na internacionalnom tržištu. Komunikacija je postala jednostavna i brza, a ogromna količina podataka je gotovo trenutno prenošena i to na velike udaljenosti. Multimedijalna dokumenta su neuporedivo jednostavnije objavljivana i ažurirana, kao i globalno dostupna. Tu su i digitalna isporuka proizvoda i usluga, direktno plaćanje putem interneta, nastanak virtuelnih organizacija itd. (Stankić, 2012.)

7. Elementi za postavku, primenu i razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu

Da bi se razvili i uspešno primenili informacioni sistemi, neophodni su sledeći elementi:

- Hardver (*hardware*);
- Softver (*software*);
- Obrazovani stručnjaci i
- Baze podataka.

Hardver – podrazumeva fizičku opremu kao što su elektronski, mehanički, magnetski ili optički uređaji (dakle, hardverski resursi su svi tipovi mašina kao što su telefoni, ruteri, DVDjevi, PDA, računari i sl). (Njeguš, 2010.)

Softver – uključuje predefinisane instrukcije koje kontrolišu rad elektronskih uređaja ili računarskih sistema (dakle, softverski resursi obuhvataju priručnike, računarske programe, politiku preduzeća i sl). U jednom informacionom sistemu softver kordinira rad hardverskih komponenata. (Njeguš, 2009.) Razvoj softvera povezan je sa zahtevima i željama korisnika (u Evropi je npr. razvijeno preko 170 softverskih paketa bilo da su u pitanju opšti, ili oni čije su namene specijalizovane). (Jovanović, 2005.)

Obrazovani stručnjaci – Zaposlenima su za donošenje odluka i obavljanje posla neophodne informacije. Tehnologija danas značajno utiče na načine na koje će članovi organizacione mreže razmenjivati informacije, komunicirati i obavljati posao. Razmena informacija među zaposlenima nije više geografski ili vremenski ograničena. Zajednički trud pojedinaca i timova koji su međusobno udaljeni, razmena informacija, donošenje poslovnih odluka i rada u okviru organizacije kao celine, imaju uslove za povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije. (Robbins, Coulter, 2005.)

Zaposleni moraju posedovati odgovarajući nivo obrazovanja da bi se iskoristile prednosti tehnologije, odn. da bi se koristili raspoloživi, i razvijali novi softveri za različite aplikacije. Zato je obrazovanje specijalista u ovoj oblasti danas deo obrazovnog programa u velikom broju zemalja Evrpope i Amerike. Širina buduće primene informacionih tehnologija zavisi u velikoj meri od obrazovanja i obuke, kako onih koji rade na postavci i razvoju, tako i potencijalnih korisnika. (Jovanović, 2005.)

Razvojem tehnologije i pronalaženjem novih kompjuterskih sistema razvijala se i **baza podataka**. Pored osnovnih podataka o zaposlenima, danas se veoma lako evidentira prisustvo na poslu, obračun radnih sati tokom meseca i veoma lake pripreme različitih izveštaja koji menadžerima umnogome olakšavaju posao. (Tucaković, 2009.) Baza podataka se najopštije može definisati kao dobro struktuirana kolekcija podataka, uskladištenih sa minimumom redundanse, koju zajednički koristi i održava više korisnika i aplikacija. Njen cilj je da što efikasnije zadovolji zahteve za informacijama. Kako bi povećala efikasnost organizacije, baza

podataka mora da omogući pravovremeno dobijanje kvalitetnih informacija na svim nivoima odlučivanja. Da bi se ovaj zadatak izvršio, neophodno je detaljno poznavanje poslovanja cele organizacije. (Njeguš, 2010.)

Podaci u bazi podataka su organizovani sledećim redom: bit, bajt, polje, zapis, tabela, baza podataka. Bit je najmanji element prikaza podataka u računaru (ima vrednost 0 ili 1). Bajt je najmanja adresibilna jedinica koja sadrži 8 bita i predstavlja jedan karakter. Polje (atribut) predstavlja se sa jednim ili više bajtova. Zapis sadrži skup polja o jednom primerku. Tabela je kolekcija različitih zapisa koji pripadaju jednom objektu. Konačno, baza podataka je kolekcija povezanih tabela. (Njeguš, 2010.)

Opširnije o bazama podataka i njihovoj konkretnoj upotrebi u slučaju hotelskih preduzeća biće reči u narednoj glavi.

8. Obrada podataka u hotelskom preduzecu i njihova organizacija

Kreiranje informacionog sistema se pre svega mora zasnivati na prezentiranju informacija korisnicima (donosiocima odluka). (Popesku, 2009.) Pri projektovanju, izgradnji i razvijanju informacionih sistema u hotelijerstvu, kao osnove za razvoj informatike u funkciji unapređenja poslovanja, mora se poći od sledeće dve činjenice:

- u poslovanju hotelskog preduzeća postoji veliki broj evidencija koje se odnose na različite poslove i zadatke u njima;
- za njihovo uspešno funkcionisanje nepohodne su brojne informacije (dnevno ažurirane) o stanjima i njihovim promenama, kako u užem, tako i u širem teritorijalnom okruženju. (Stojanović, 2008.)

Mnogobrojne evidencije u hotelskom preduzeću, kao i informacije iz okruženja, mogu se svrstati u dve grupe.

- *Prvu grupu* čine masovne evidencije i informacije od opšteg značaja za sve subjekte hotelijerstva. One su vezane za: a) društveno-pravna lica (i njihova "lična karta") koja deluju u hotelijerskoj privredi, b) planiranje razvoja u oblasti hotelijerske privrede i c) statistička evidencija o prometu na osnovu različitih vrsta i nivoa usluga.
- *Drugu grupu* obuhvataju evidencije iz oblasti poslovanja samih subjekata hotelijerske privrede. One su vezane za: a) prodaju kapaciteta hotela, b) evidenciju aktivnosti o tehnološkoj osnovi rada objekta, c) nabavku predmeta i sredstava rada, d) finansijsko i materijalno poslovanje, e) kadrove i kreiranje kadrovske politike hotela i f) istraživanje poslova, zahteva potrošača, propaganda, kanale prodaje i sl. (Stojanović, 2008.)

Najvažnije karakteristike i osobine navedenih grupa evidencija i njihovih informacija, je da postoji veliki broj evidencionih operacija koje se ponavljaju u različitim evidencionim dokumentima, praktično na isti način. Sa druge strane, veliki broj dokumenata redovno prati tehnologiju poslovanja hotela. Na nekim dokumentima isti podaci unose se po nekoliko puta. Dolazi se do zaključka da se u evidencijama koje se odnose na jednog korisnika npr. turističkog aranžmana, uradi oko dvadeset različitih dokumenata sa istim ili neznatno izmenjenim sadržajem. (Stojanović, 2008.)

Mnogobrojne evidencije koje prate poslovne procese u hotelijerstvu ukazuju na potrebu da se u izgradnji i razvijanju automatizovanih informacionih sistema identifikuju dva nivoa automatizovanog informacionog sistema:

- Opšti ili širi informacioni sistem hotelske privrede namenjen potrebama širih društveno-ekonomskih kompleksa (regiona, republika, pokrajnja i sl.) i

- Interni ili uži informacioni sistem namenjen potrebama upravljanja, funkcionisanja i razvoja svakog hotela. (Jovanović, 2005.)

Svako hotelsko preduzeće ima neke svoje osnovne, jedinstvene komponente funkcionisanja koje predstavljaju njene poslovno-funkcionalne podsisteme. Radi se o skupu aktivnosti iste vrste u kojima su grupisani srodni poslovni zadaci po načelu uslovljenosti i međusobne zavisnosti. Te celine su npr. osnovna poslovna funkcija, predmetna funkcija, funkcija planiranja, finansijska funkcija i sl. (Jovanović, 2005.)

8.1. Planiranje i organizovanje obrade podataka

Poslovi na organizaciji obrade podataka utvrđuju se preciznim planom aktivnosti, pri čemu posebnu pažnju treba posvetiti motivisanosti stručnih radnika. Plan organizacije obrade podataka treba da nastane iz saradnje rukovodeće ekipe hotelskog preduzeća, stručnjaka za obradu podataka kao i korisnika raznih područja rada. Svi oni zajedno utvrđuju strateške ciljeve organizacije obrade podataka, razrađuju koncepciju preduzeća u globalu i kontrolišu izvođenje organizacije obrade podataka. Od rukovodeće ekipe hotela se očekuje da stalno prati, analizira i ispituje da li postojeća organizacija odgovara stepenu razvoja, kao i ciljevima i zadacima pojedinih organizacionih celina. (Stojanović, 2008.)

Sam proces organizovanja obrade podataka podrazumeva precizno određeni tok poslovanja preko kog dolazi do izvršavanja organizacije obrade podataka. Detaljan opis tih poslova je nemoguće napraviti jer se razlikuju od slučaja do slučaja. Sve faze tih procesa ne mora sprovoditi samo jedan tim stručnjaka, posebo u slučaju previše obimnih faza za koje je neophodno angažovati više timova. (Stojanović, 2008.)

Treba utvrditi na kojim će se uređajima obavljati obrada podataka. Ako se koriste standardni program, neophodno je prilagoditi ih individualnim specifičnostima hotelskog preduzeća, odn. izmeniti i dopuniti ulazno izlazne podatke. Pre programiranja, potrebno je utvrditi detalje organizacije i dobiti podršku za sprovođenje nove organizacije. Posle toga se izrađuju potrebni formulari i uputstva za rad izvršilaca, pa dolazi do priprema za oblikovanje kartoteka uporedivih sa novoformiranim datotekama. Posebno je značajno da se izvršioci poslova upute u rad. Upućivanje se vrši putem posebnih tečajeva, ili na radnom mestu uz pomoć literature i demonstracijama nove tehnike i tehnologije. (Stojanović, 2008.)

8.2. Ocenjivanje postojećeg stanja sistema za obradu podataka

Prilikom ocene postojećeg stanja treba preispitati prikupljeni materijal i oceniti šta je u postojećoj organizaciji nepotrebno, šta korisno, a šta nedostaje da bi postojeća organizacija za obradu podataka bolje funkcionisala. Novu organizacju, dakle, gradimo na osnovu postojećeg stanja, pa je iz tog razloga od velikog značaja analiza postojećeg stanja. (Stojanović, 2008.)

Sledeća dokumenta treba da obuhvataju rezultate ocene postojećeg stanja: listu prioriteta, prečišćeni tekst postojećeg stanja, predlog za poboljšanje postojećeg stanja i kalkulativne vrednosti postojećeg stanja. (Stojanović, 2008.)

Za testiranje podataka mogu se primeniti sledeća pitanja:

- Koji podaci nedostaju u postojećem sistemu da bi realizovali funkcije u novom aplikativnom sistemu?
- Da li se može zadržati postojeći sistem šifriranja?
- Da li zadovoljava tačnost izlaznih rezultata?
- Da li zadovoljava tačnost ulaznih podataka u odn. na zatev izlaznih veličina?
- Da li korisnici imaju odgovarajući broj kopija?
- Da li je potrebno više kopija?
- Kakav je porast količine podataka u kartotekama?
- Koje će funkcije postojećeg sistema doživeti najveće modifikacije?
- Koliki je obim podataka za obradu?
- Da li je utvrđeni obim podataka dovoljan za obradu? (Stojanović, 2008.)

Predlozi za obradu podataka. Predlozi za obradu podataka utvrđuju se na osnovu sagledavanja postojećeg stanja i donesenih ciljeva. Novi sistem mora biti fleksibilan, a velika pažnja mora se posvetiti postojanju raspoloživih sredstava kadrova, sa ciljem što veće ekonomičnosti. U pojedinim hotelima se postavljaju različiti ciljevi koji se tiču ispunjavanja zadataka podsistema. Ovi ciljevi nisu definitivni već se menjaju, pa je neophodno konstantno prilagođavati organizaciju za obradu podataka. (Stojanović, 2008.)

9. Hotelski informacioni sistem (HIS)

Hotelijerstvo predstavlja najmanje automatizovanu komponentu turističke industrije. Neke od aktivnosti u poslovanju se i dalje obavljaju ručno. Razlog za to prvenstveno je vezan za teškoće konkurentskog opstanka na tržištu. Kompjuterska oprema je godinama bila preskupa i nepristupačna. Veliki hoteli su prvo krenuli sa uvođenjem informacionih sistema za upravljanje sopstvenim inventarom, opremom i uređajima; za razliku od njih, globalni lanci hotelske industrije uvodili su u poslovanje raznovrsne mrežne sisteme koji su bili bazirani na procesima upravljanja unutar hotelskog menadžmenta pojedinačnih hotela, kao i za međusobnu povezanost sa distributerima putem elektronskih kanala distribucije. Ovo je omogućeno uspostavljanjem odgovarajuće baze podataka za rezervacije, cene, zakup, opremu i sl. To je uticalo na znatna poboljšanja koja su se osetila u svim hotelskim jedinicama u okviru lanca. Ovde se posebno istice sledece: poboljšanje operativne efikasnosti; olakšanje kontrole poslovanja; prikupljanje, arhiviranje i upotreba potrebnih informacija; sačinjavanje i realizovanje marketinških, prodajnih i operativnih izveštaja; poboljšanje marketing istraživanja i planiranja poslovnih operacija; evidentiranje i praćenje hotelskih gostiju; direktan marketing i posebne usluge za redovne goste i poboljšanje u domenu rezervacija, prodaje i naplate. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Intenzivni napredak na polju savremene tehnologije doprinosi sve većoj primeni informacionih sistema u hotelima. To je spor proces u kome se postupno prevazilaze problemi u procesima planiranja celokupnog informacionog sistema vezanog za centralni računar. Pojava interneta omogućila je dodatni napredak u razvoju hotelskih informacionih sistema. Umrežavanje različitih poslovnih aktivnosti doprinelo je procesima kompjuteruzacije svih poslovnih procesa u hotelijerstvu. Pošto je nemoguće tačno utvrditi prednosti i realnu uštedu koja se postiže prelaskom na poslovanje pomoću infornacionog sistema, vodeći hotelijeri prave statističke izveštaje rezervisanih usluga kako bi se uporedili sa centralnim rezervacionim sistemima. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Vrlo uspešna aplikacija na internetu za uslužne organizacije je “e-nabavka”. Sistem poslovanja po ovom modelu omogućava savlađivanje neefikasnih sistema kupovine putem kontrole troškova. Smanjuju se poslovna evidencija, rokovi, posrednici, i što je najvažnije, smanjuje se i cena. U sektoru recepcije “e-nabavka” može doprineti određenom nivou unapred odvojenih investicija. Uštede su vidljive i u sektoru hotelskog domaćinstva. (Kosar, Svorcan, 2008.)

9.1. Osnovne funkcije hotela u savremenom poslovanju

Hotelsko poslovanje u savremnim tehnološkim uslovima ima neke funkcije. Osnovne funkcije su:

1. Definisanje i održavanje matičnih podataka hotela;
2. Smeštajne jedinice-sobe;
3. Prijavljeni gosti;
4. Obračun usluga;
5. Odjavljivanje gostiju i
6. Stvaranje informacione osnove za poslovne odluke. (Stojanović, 2008.)

Neke od ovih hotelskih funkcija se menjaju daljim napredovanjem tehnologije. Stvaranje informativne osnove za poslovne odluke je npr. funkcija koja se prvobitno nije mnogo koristila, ali daljim sagledanjem se uočava da je ta funkcija od velikog uticaja na hotelsko poslovanje. Vrlo je vazno znati da informacioni sistem neće u potpunosti funkcionisati ako se podaci samo prikupljaju i skladište; oni se istovremeno moraju procenjivati i neposredno koristiti za uspešno poslovanje. (Stojanović, 2008.)

Pored osnovnih funkcija, za uspešno poslovanje hotela po savremenim metodama, potrebno je primeniti funkcije koje omogućavaju dvosmernu komunikaciju recepcije sa ostalim sektorima u hotelu: -komunikacija sa restoranom (odn. svakim drugim uslužnim mestom); komunikacija sa telefonskom centralom; komunikacija sa rezervacionim sistemom kad hotel pripada lancu internacionalnih hotela; komunikacija sa sistemom električnog zaključavanja soba; komunikacija sa sigurnosnim i protivpožarnim mehanizmima i komunikacija sa jedinicama za kontrolu potrošnje električne energije. (Stojanović, 2008.)

Osnovna namena hotelskog informacionog podsistema namenjenog gostu je unapređenje i bogaćenje komunikacije sa gostom preko neposrednog uvida na terminal, u skladu sa raznolikim interesima gostiju. Taj oblik komfornosti gost može očekivati i zahtevati, a posebno u situacijama održavanja kongresa i sličnih skupova. (Stojanović, 2008.)

Za uspešno poslovanje recepcije pojedinih hotela, u sastavu regionalne mreže neophodno je sledeće: komunikacija prema centralnom rezervacionom sistemu regionalne mreže hotela, komunikacija prema domaćim i inostranim agencijama uz posredovanje centralnog rezervacionog sistema i priključak regionalne mreže hotela na javnu mrežu podataka. Smeštajnim kapacitetom regonalne mreže hotela se može upravljati na dva načina: Jedan se temelji na radu centralnog rezervacionog procesora koji može (ali ne mora) uključiti lokalne rezervacione sisteme u pojedinim hotelima. Drugi način pruža upravljački informacioni sistem svakog pojedinačnog hotela u mreži, koji nije jednofunkcionalan, već obavlja i ostale recepcijske funkcije. Savremena tehnologija u hotelskom poslovanju doprinosi samostalnosti hotela, kao i funkcionalnom povezivanju u komplementarne sisteme. (Stojanović, 2008.)

9.2. Kompjuterizacija poslova recepcije

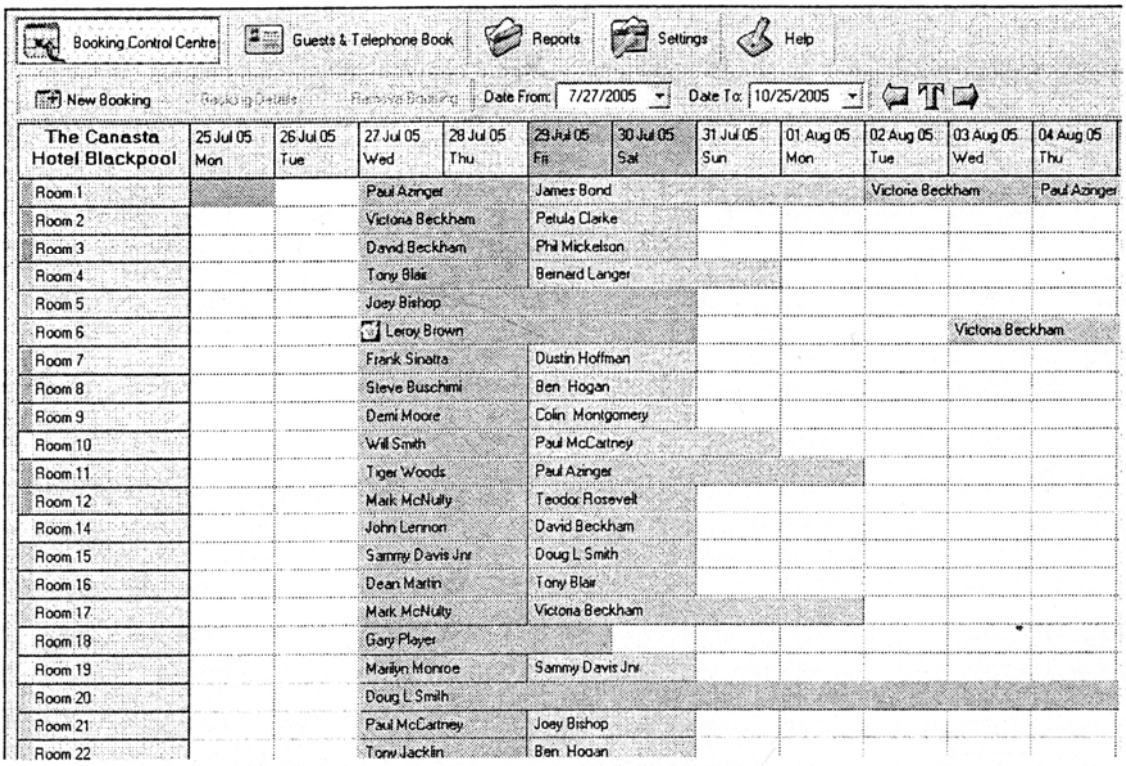
Kompjuterska tehnologija ima najširu primenu u okviru službe prijema, s obzirom na centralnu ulogu u realizaciji ciklusa gosta. Ipak, s obzirom da se radi o složenim i izdiferenciranim poslovnim operacijama, kompjuterska tehnologija se često koristi parcijalno, u kombinaciji sa klasičnim metodama poslovanja. (Kosar, Svorcan, 2008.)

U nastavku će biti naveden prikaz dela hotelske dokumentacije zajedno sa jednom od opcija njene zamene kompjuterskom tehnologijom. U pitanju je poslovna evidencija službe recepcije, konkretno deo koji se odnosi na izveštaje i obračunske liste:

- lista rezervacija za određeni dan,
- lista rezervacija prema prezimenima gostiju,
- lista slobodnih soba,
- lista zauzetih soba,
- lista dolaska po rezervacijama,
- lista ostvarenih dolazaka,
- lista planiranih dolazaka,
- dnevna lista pansionskih usluga,
- nedeljna lista dolazaka po rezervacijama,
- lista ekstra računa,
- lista gostiju po abecedi,
- lista obračuna recepcionera,
- lista stanja ekstra računa,
- knjiga domaćih i stranih gostiju,
- izveštaj žurnala,
- lista nenaplaćenih računa,
- lista naplaćenih računa,
- lista faktura,
- lista akontacija,
- lista slobodnih mesta, posebnih cena, popusta i provizije,
- lista preknjiženja,
- recepcijski list,
- hotelski račun,
- hotelski dnevnik,
- lista ekstra usluga,
- lista za restoran,
- hotelski cenovnik,
- hotelska legitimacija,

- plan slobodnih i zauzetih soba,
- knjiga sporednih usluga,
- prijava i odjava domaćih gostiju,
- prijava i odjava stranih gostiju. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Naredna slika je priložena da bi se dao delimičan uvid u oblike hotelskog informacionog sistema:



Slika br. 1 – Aplikativni prikaz rezervacija

Prilagođeno prema "The Canasta hotel Blackpool Reception Desk v1. 01 (demo version)"

Začetnici korišćenja kompjuterskih rezervacionih sistema (KRS) su dakle, hotelski lanci. Brojnost i prostorna disperzija objekata nametnuli su potrebu za uspostavljanjem centralnog rezervacionog sistema (CRS), odn. ofisa za rezervacije, koji je u stanju da iz jednog centra primi zahtev i potvrdi rezervaciju smeštaja u svim povezanim hotelima u izuzetno kratkom vremenskom periodu (u toku telefonske komunikacije sa strankom). Ovakve pogodnosti predstavljaju značajne prednosti na tržištu hotelskih usluga. Da bi centralni rezervacioni sistem efikasno funkiconisao, podrazumeva se da je potpuno kompatibilan sa mrežom distributivnih punktova, uz neometanu kompjutersku komunikaciju. Komunikacija centra sa distributivnim punktovima odnosi se na protok informacija vezanih za tipove i cene smeštajnih jedinica u konkretnim objektima. Primena računara u procesu rezervisanja hotelskih usluga omogućava brzo uspostavljanje dnevnih lista dolazaka, prema datumima prispeća i potvrđenih rezervacija. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Kompjutersko praćenje poslovnih promena u fazi dolaska gosta obuhvaćeno je modulom statusa soba. Ova potpuna automatizacija poslovanja u službi prijema obezbeđuje direktnu komunikaciju i registrovanje promena statusa soba, usled poslovanja službe rezervacija. Automatska obrada primljenih podataka obezbeđuje

službi prijema brzu i tačnu izradu strukture sobe po cenama, tipovima i statusu. Kompjuterska obrada podataka ličnih isprava gostiju prilikom prijavljivanja, olakšava komunikaciju sa organima unutrašnjih poslova i olakšava poslovanje, jer u tom slučaju nema odlaganja i arhiviranja obimne dokumentacije. Ovim se takođe obezbeđuju i informacije o strukturi gostiju značajne za sektor marketinga, u vezi sa pokretanjem konkretnih akcija u istraživanju tržišta. Za efikasno poslovanje odseka dočeka i prijema, portirnice, odnosa sa gostima, veoma je važno stalno raspolaganje podataka o listama dolaska i odlaska gostiju za određeni dan sa satnicom, o strukturi gostiju po sobama. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Kompjuterski sistem rada recepcije u fazi boravka pre svega se odnosi na obračun zaduženja po osnovu korišćenja različitih usluga. Kada su uslovi potpune automatizacije, odgovarajući program kompjuterske komunikacije mrežom terminala uključuje sva prodajna mesta ("points-of-sale") na kojima gost koristi određene usluge. U praksi domaćeg hotelijerstva uglavnom se još uvek ne obezbeđuje povezanost sa prodajnim mestima, pa se potrebni podaci manuelno unose u kompjuter. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Kompjuterizacija poslovanja recepcije u fazi odlaska gosta zasniva se na primeni aplikativnog modula obračuna usluga. Automatsko registrovanje poslovnih promena obezbeđuje paralelno sastavljanje hotelskog dnevnika i hotelskog računa. Automatizovanim poslovanjem dakle, dolazi do pojednostavljenja radnih operacija, vidno skraćnog vremena za njihovo obavljanje, minimiziranje grešaka i propusta u radu i ubrzanog sistema kontrole. Time se generalno doprinosi podizanju kvaliteta usluge hotelskih proizvoda. Uvođenje ovih organizaciono-tehničkih inovacija u okviru službe recepcije pozitivno se odražava i na rad ostalih organizacionih celina u objektu. (Kosar, Svorcan, 2008.)

9.3. Organizacija savremenog hotelskog poslovanja

Kao što smo već rekli, nagli razvoj tehnologije utiče na razvoj hotelskog poslovanja. Zbog heterogenosti hotelskih priozvoda i same prirode hotelskog poslovaja, nameće se potreba da se, u tako reći svim sektorima hotela, krene sa uvođenjem kompjuterske tehnologije, a posebo HIS-a. Organizacija hotelskog informacionog sistema temelji se na organizacionoj šemi sa svim podsistemima koji se razvijaju tako da mogu funkcionisati kao integralni deo HIS-a i kao zasebni delovi pojedinačnih hotela. Usled velike količine informacija u hotelskom poslovanju, dolazi do problema njihove obrade, jer je nemoguće uspešno ih rešavati na klasičan način. Upravo zbog toga dolazi do potrebe za projektovanjem i izgradnjom hotelskih informacionih sistema koje će povezati celokupno hotelsko poslovanje sa svim njegovim segmentima. (Stojanović, 2008.)

Organizacija hotelskog informacionog sistema bazira se na sledećoj šemu:

- Smeštajni deo
- Uslužno-ugostiteljske komponente,
- Nabavka i skladištenje,
- Agencijski poslovi,

- Radna zajednica,
- Trgovinski kompleks,
- Baza podataka. (Stojanović, 2008.)

Pošto se poslovanjem uslužno-ugostiteljskog kompleksa stvara trećina prihoda hotelskog preduzeća, posvetila se pažnja postavljanju globalne koncepcije razvoja informacionog podsistema uslužno-ugostiteljskog kompleksa. Ovaj informacioni podsistem se mora razviti tako da može da funkcioniše kao integralni deo i zasebna celina HIS-a. (Stojanović, 2008.)

Informacioni sistem uslužno-ugostiteljskog kompleksa sačinjava sledeće aplikacije:

- Aplikacija kuhinja,
- Aplikacija restoran,
- Aplikacija kafana,
- Aplikacija točionica,
- Aplikacija bar. (Stojanović, 2008.)

10. Perspektive razvoja savremenog hotelskog poslovanja

Mnoga preduzeća se bave istraživanjem novih načina poslovanja koji se oslanjaju na povezanost toka informacija unutar, i izvan preduzeća. Danas se može naslutiti kako će izgledati model organizacije budućnosti. Glavna razlika starog načina poslovanja sa modernijim je činjenica da se tok informacija posmatra drugačije. Glavna ideja koja će igrati veliku ulogu u budućnosti biće sistematsko mišljenje koje polazi od toga da se svaka poslovna aktivnost posmatra kroz celokupni sistem informacija i aktivnosti. S obzirom da moderna tehnologija omogućava povezivanje zvuka, teksta, videa, kao i pristupa bazama podataka, pojavljuje se revolucija u zajedničkom načinu rada ljudi zbog postojanja uspeha preduzeća. (Denić, 2010.)

Sledeći statistički podaci pokazuju uticaj elektronskog poslovanja u svetu:

- 1500 milijardi evra obrta u elektronskom poslovanju,
- Preko 200 miliona korisnika Interneta,
- 130 miliona on-line kupaca,
- Top menadžment:
  - 90% koristi e-commerce za prodaju i marketing,
  - 83% koristi e-commerce za nabavku,
  - 64% smatra e-commerce za važno sredstvo u odnosu na konkurenciju,
  - 44% ima jasnu sliku o korišćenju e-commerce-a. (Denić, 2010.)

Današnji informacioni sistemi su prisiljeni na radikalne promene svoje organizacije, a zbog tih promena dolazi do rušenja tradicionalnih hijerarhijskih struktura. Organizacije se u takvim uslovima menjaju sve vreme. Sve te promene možemo svrstati u tri grupe:

1) promene u organizacionoj strukturi preduzeća,
2) promene u načinu poslovanja i
3) promene koje utiču na zaposlene. (Denić, 2010.)

Sve te promene su međusobno povezane i utiču jedna na drugu. Najveći strah ljudi današnjice vezan za tehnološki progres tiče se pada potrebnog broja zaposlenih, s obzirom na kompjuterizaciju poslovanja koja utiče na smanjenje broja zaposlenih i smanjenje samog vremena potrebnog za učinak mnogih poslovnih aktivnosti. U narednoj tabeli su prikazani argument “za i protiv” mišljenja o tome da li će doći do masovne nezaposlenosti na osnovu istraživanja tržišta. (Denić, 2010.)

Doći će do masovne nezaposlenosti	Neće doći do masovne nezaposlenosti
– Vremenom se povećava prednost računara u smislu odnosa između koristi i troškova – Potrebni su manje kvalifikovani radnici – Prebacivanje dislociranih radnika je otežano – Mnogi radnici su izgubili posao tokom devedesetih – U mnogim organizacijama ima skrivene nezaposlenosti – Milione pomoćnih radnika zameniće inteligentni računari – Elektronska trgovina će prouzrokovati gubitak zaposlenja za million posrednika i agenata – Nivo nezaposlenosti u nekim zemljama je visok i raste – Postoji gornja granica potrošnje	– Automatizacija je uvek stvarala nove profesije i radna mesta – Mnogo je manja nezaposlenost u zemljama sa većom automatizacijom – Posao se može proširiti da obuhvati sve – Prelazak na automatizaciju je spor, pa se privreda može prilagoditi – Uvek že biti oblasti u kojima su ljudi bolji od mašina – Ljudi će raditi manje, a imaće više novca – Elektronska trgovina smanjuje cenu mnogo roba i usluga; njihova potrošnja će rasti, kao i rezultati većom kupovinom i većim brojem radnih mesta

Tabela br. 6: Da li će doći do masovne nezaposlenosti? Argumenti za i protiv
Izvor: Informaciona tehnologija za menadžere (Turban E. , McLean E. , Wetherbe j. , 2003.)

Perspektiva u pogledu razvoja hotelskih informacionih sistema biće sledeća:

- hotelski lanci će ići na svoj rezervacioni sistem preko putničkih agencija, kao i putem interneta,
- nastojaće da ograniče širenje CRS avio-kompanija da ne bi upali u nepotrebnu standardizaciju,
- doprinosiće razvoju novih videotext sistema,
- razvijaće rezervacione sisteme koji će biti kompatibilni sa širim mrežama za prenos podataka,
- razvijaće sopstvene upravljačke sisteme na bazi najsavremenije informacione tehnologije,
- internet prezentacija. (Bakić, 2011.)

10.1. Kritična pitanja za svetlu budućnost savremenog hotelskog poslovanja

Ključne oblasti hotelskog poslovanja su: odnos između gosta i hotela, globalizacija, vrednost Brenda, kao i brzina reagovanja i prilagodljivost zahtevima tržišta. U narednom tekstu će se obraditi očekivanja za budućnost svake od ovih oblasti ponaosob. (Njeguš, 2011.)

– **Odnos između gosta i hotela:** briga o gostu će ostati i u budućnosti ključ ka uspehu hotelijerstva. Rast znanja i iskustva korisnika hotelskih usluga dovodi do sve veće kompleksnosti odnosa između gosta i zaposlenih. Da bi ispunili njihova očekivanja (ili ih nadmašili) zaposleni u hotelskim preduzećima će morati da vode

računa o motivaciji klijenata, okolnostima i njihovom trenutnom raspoloženju. Neke od pogodnosti koje mogu uticati na goste mogu biti npr. personalizovani sadržaji na Web prezentaciji hotela, mogućnost rezervisanja dodatnih usluga unapred itd. Svaki iskusni hotelijer treba da bude vođen devizom "Kao kod kuće", pa će se u buducnosti truditi da poboljša sisteme zabave u sobama, koje će učiniti da se gost oseća kao kod kuće, ili će npr. obezbediti bržu internet konekciju. (Njeguš, 2011.)

– **Globalizacija:** kako bi razvili poslovanje na novim tržištima, zaposleni u hotelskim preduzećima moraju da se prilagođavaju lokalnim potrebama npr. prikazivanje sadržaja hotelskog Web sajta i mogućnost chat-a ili interaktivne pomoći putnicima na maternjem jeziku tog područja. (Njeguš, 2011.)

– **Vrednost brenda:** I u budućnosti će biti neophodno detaljno praćenje svih hotelskih aktivnosti, kontrola nad bazom podataka, upravljanje cenama i kanalima prodaje, razumevanje cena konkurencije, produktivnosti i troškova svakog kanala, kao i obezbeđen potpun i trenutan pristup bazi podataka. (Njeguš, 2011.)

– **Brzina reagovanja i prilagodljivost zahtevima tržišta:** Težnja ka novim tehnologijama i modernim načinom poslovanja dovodi do međusobne povezanosti, brže komunikacije, prilagođenosti potrebama i sl. "*High tech- high touch*" je princip koji će zahtevati korisnici hotelskih usluga budućnosti. Drugim rečima, što tehnologija više bude napredovala, zahtevi korisnika hotelskih usluga biće sve veći. (Njeguš, 2011.)

Tehnološki napredak doneo je fundamentalne promene u poslovanju, pa će usled toga nove tehnološke opcije postaviti sadržajna pitanja o načinu kako da se donose odluke o investicijama i na koji način planirati poslovanje u budućnosti. (Petrović, 1995.)

Suština odgovora na pitanje kritične budućnosti savremenog hotelskog poslovanja odnosi se na kvalitet usluge koju nudi samo hotelsko preduzeće. Samo ona hotelska preduzeća koja budu u svojoj ponudi nudila široki spektar sadržaja proizvoda i usluga, mogu očekivati uspeh. Treba obezbediti veoma raznovrsnu i bogatu ponudu koju sačivanja kvalitetan proizvod, koji predstavlja rezultat svih subjekata koji učestvuju u lancu formiranja određenog hotelskog proizvoda. (Barjaktarović, 2008.)

10.2. Karakteristike hotelske organizacije budućnosti

Primer vrhunskog funkcionisanja elektronskog poslovanja koje će se za sigurno odraziti i u budućnosti je lanac *Six Continents Hotels & Resorts*, globalni lider, na tržistu sa više od 3000 hotela u približno 100 zemalja sveta, koja je nedavno pokrenuo najobimniji bežični servis za lociranje hotela i rezervisanje soba. Uz pomoć internet provajdera gosti *Six Continents Hotels & Resorts* sada mogu na jednostavan način da dođu do informacija o hotelu, a gosti koji su članovi tzv. Prioritet kluba (česti gosti koji su koristili programe i usluge *Six Continents Hotels & Resorts),* sada mogu rezervisati svoje usluge preko mobilnih telefona uz minimalno uložen trud. (Buhalis, 2008.)

Posle ovog primera fokusiraćemo se na konkretne karakteristike organizacije budućnosti. Prva karakteristika je promenjen princip zapošljavanja ljudi. Nov princip

zapošljavanja karakterišu fleksibilnost prema strukturi, složenosti, alokaciji posla i kreiranju alternativnih izvora zaposlenja. Druga karakteristika se može prepoznati u novom pristupu strukturi organizacije. Promene idu od tzv. vertikalnog ka horizontalnom nivou strukturiranja. U ovom, već aktuelnom smeru strukture organizacije, perspektivni rukovodioci rade na razvijanju poverenja tako što sa svojim timovima zajedno razmatraju problem, dajući šansu svakom pojedincu da pronalazi kreativna rešenja i radi na razvijanju svojih potencijala. U strukturi organizacije budućnosti stavljen je akcenat na znanje. (Nikolić, 2003.)

Organizacije budućnosti su mrežne organizacije, moraju biti umrežene sa drugim raznovrsnim kanalima. To se može omogućiti zapošljavanjem radnika novog tipa. Taj novi tip radnika ima čak sedam dimenzija pismenosti: fonetsku, vizuelnu, binarnu, projektnu, medijsku, sistematsku i upravljačku. Naredna karakteristika organizacije budućnosti traže nove izvore moći. Formalni autoritet pojedinca će zameniti stručni timovi koji poseduju dobre interpersonalne i organizacione odnose, sposobne i odgovorne za izvršenje zadataka. Takođe je neophodno objektivno vrednovanje, kao i merenje ljudskog stvaralaštva, veličine, novih sposobnosti i znanja. (Nikolić, 2003.)

Interesantno je što se tehnološki napredak odrazio i na komunikaciju menadžera (koji i u budućnosti moraju zadrzati ulogu lidera koji motivišu organizaciju na zajednički rad i trud) sa clanovima svog tima, ovaj put čak i preko "online liderstva" koje je već deo sadašnjeg poslovanja, a odnosi se na upravljanje ljudima u situacijama kada su oni fizički odvojeni od svojih lidera. (Mašić, 2009.). Menadžeri budućnosti moraju biti fleksibilni u poslovanju kako bi njihova znanja i kreativnost došli do izražaja, a i uticali na rad cele organizacije. (Nikolić, 2003.) Bitna karakteristika organizacije budućnosti je komunikacijska jasnost. Jasnost je osnova organizacione spremnosti za promene i adaptaciju, čiji su osnovni stvaraoci timovi ljudi. Timovi ljudi su kreatori organizacionog dizajna i organizacionog učenja. Učenje definitivno predstavlja najvažniju strategijsku aktivnost unutar organizacije, koja se odvija u svakom procesu i segmentu. Spoj segmenata i procesa daje "Organizaciju koja uči" i ostvaruje integritet različitosti pojedinaca. (Nikolić, 2003.)

Svi mi težimo savršenstvu, a to naravno važi i za hotelska preduzeća. Hotelske organizacije budućnosti će se još više okrenuti individualnim potrebama korisnika njihovih usluga, a jedan od primera za to može biti tzv. *Koncept vrhunske hotelske usluge.* Kako imućni putnici troše sve ekstravagantnije, oni postaju sve zahtevniji sa svojim željama. Tim strogim očekivanjima brzo su se prilagodili luksuzni hoteli širom sveta, i počeli su sa pružanjem raznih vrsta vrhunskog komfora novoj generaciji gostiju: od bogatih voćnih kupova koji goste čekaju u apartmanima do asistenata za sunčanje i sobnog servisa za pse. Boravak u luksuznim hotelima oduvek je imao dozu istaknutog komfora kroz npr. vino za dobrodošlicu, najkvalitetniju posteljinu ili ljubazno hotelsko osoblje koje uvek uspe da gostima rezerviše najbolja mesta za rasprodate predstave i stolove u najpopularnijim restoranima. Međutim, hotelski gosti bodućnosti će sve više tražiti da se o njima hotelsko osoblje u potpunosti brine. Koncept vrhunkse hotelske usluge je zato dobio novi zamah kroz kreiranje i ispunjavanje najrazličitijih specijalizovanih usluga. Činjenica da je promet novca u najluksuznijim svetskim hotelima porastao za gotovo 57% u periodu između 2001. i 2007. godine, najbolje govori o tome koliko su gosti zadovoljni novim uslugama. (Kosar, Svorcan, 2008.)

10.3. Modernizacija hotelskih usluga

Kao što smo već zaključili, nosioci većine promena su inovacije na polju savremenih informacionih tehnologija. One uslovljavaju neophodne adaptacije i realizacije inovativnosti proizvoda i usluga. Procesi hotelskog poslovanja su prvenstveno usmereni ka gostu i ka njegovim potrebama. Na taj način korisnici hotelskih usluga su glavna odrednica budućeg savremenog poslovanja. (Svorcan, 2009.) U narednim prilozima biće navedeni neke od inovativnosti u domenu hotelskog poslovanja.

Prilog br. 1: Namenski budilnik "Clocky"

"Clocky" je sat budilnik koji beži i skriva se. Alarm se oglasi, gost pritisne taster "snooze" i ovaj neobičan sat se otkotrlja do ivice stola, padne na pod i nastavi da se kotrlja, udarajući o predmete dok ne nađe mesto da se odmori. Kada se alarm oglasi ponovo, gost mora ustati iz kreveta da bi pronašao sat i isključio ga. "Clocky" satovi su dizajnirani da bi bili zanimljivi; na satu se ističu veliki točkovi koji mu omogućuju kretanje po tepihu i drvetu. Takođe poseduje i prekidač za gašenje motora koji daje mogucćnost da se ne juri po sobi. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Prilog br. 2: Virtuelni video sobar

Zamišljen i prilagođen da zadovolji individualne potrebe svakog gosta kroz jedinstvene tehničke inovacije. Softverska konfiguracija današnjice dopušta hotelskim gostima da odaberu šta žele da vide na displeju sedeći za stolom. To se pre svega odnosi na video informacije o događajima, poslovne video konferencije, kao i razna obaveštenja i poruke. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Prilog br. 3: Biometrijski sef

Tehnološki uticaj imao je svojih udela i u proizvodnji sigurnosnih uređaja, i to kroz upotrebu nove generacije biometrijskih sefova. Oni omogućavaju gostu hotela otključavanje i zaključavanje sefa pomoću otiska prsta. Sef je tako konstruisan da pamti otisak prsta, tako da jedino otisak koji ga je zaključao, posle ga može otključati. Sef pamti ovu informaciju sve dok se gost ne odjavi iz hotela. Prednost biometrijskih sefova je veća diskrecija, sigurnost, komfor, kao i isključena mogućnost gubljenja ključa ili zaboravljanja šifre. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Prilog br. 4: Sobni digitali asistent

Ovo je integrisani sobni uređaj namenjen kontroli. Odlikuje ga multifunkcionalna konzola sa ekranom u boji, osetljivim na dodir i interfejsom koji kontroliše klimu, osvetljenje, navlačenje zavesa, alarm, radio i dvolinijski spikerfon. Takođe pruža informacije o uslugama koje su na raspolaganju gostima, kao i komunikaciju sa njima. Sobni digitalni asistent zamenjuje mnogobrojne sobne uređaje. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Prilog br. 5: Sveće sa daljinskim upravljanjem plamena

Gosti mogu imati bezbednu i intimnu atmosferu upaljenih sveća u svojoj sobi jednostavnim pritiskom na dugme upravljača. Ove sveće bez plamena su napravljene

od pravog voska, izgledaju i mirišu kao prave sveće, samo što se unutar njih nalazi elektronika koja proizvodi uverljivo treperenje plamena. Svaka sveća dolazi sa opremom za bežično daljinsko upravljanje. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Prilog br. 6: Antialergijske sobe

Ovu ideju je promovisao međunarodni hotelski lanac "Wyndham Hotels & Resorts", i za sada tzv. "antialergijske sobe" postoje u osam hotela ovog lanca. Osnova ideje je novi program održavanja soba za goste koji su skloni alergijama. Prema istraživanjima, svaki četvrti Amerikanac pati od alergije ili astme, pa je ova inovacija od velikog tržišnog značaja. Antialergijski program se pre svega odnosi na uvođenje specifičnog načina čišćenja soba specilanim antibakterijskim i antivirusnim tretmanima čišćenja. Takođe je ustanovljen i specijalan sistem prečišćavanja vazduha. Sistem za prečišćavanje vazduha proširuje se i na sale za sastanke, što je veliki izazov s obzirom na prisustvo većeg broja ljudi u prostoriji. (Kosar, Svorcan, 2008.)

Prilog br. 7: Hotelski prostori namenjeni ženama

Hotelski brend " Crowne Plaza" uveo je u nekim svojim objektima spratove posebno namenjene osobama ženskog pola, a ova ideja je prvenstveno bila inspirisana ženama poslovnim putnicima koje dobar deo svog vremena provode na putovanjima. Ovi spratovi sadrže dodatne pogodnosti u kupatilima (veća opremljenost sredstvima za odrzavanje higijene i kozmetičkim preparatima, ogledalima, i osvetljenjem pogodnim za šminkanje). Kreatori ove ideje takođe su vodili računa o dizajnu enterijera i estetskim elementima opreme. U ovim prostorijama namenjenim isključivo ženama ističu se barovi sa probranom ponudom koktela, pića i poslastica po ukusu ženskog pola, adekvatna muzička animacija, "room service", dodatne fitness pogodnosti, prostirke za jogu, spa tretmani, pa čak i izabrana žtampa namenjena ženskoj populaciji. (Kosar, Svorcan, 2008.)

10.4. Hotelska soba sutrašnjice

Praćenje svetskih trendova u hotelijerstvu i primena informacione tehnologije u poslovanju predstavljaju osnove u merenju kvaliteta hotelske usluge danas. Jedan od poslednjih trendova je sistem inteligentne hotelske sobe koji se odnosi na efikasno upravljanje hotelskim sobama, sadržajima u hotelu, gostima kao i hotelskim osobljem. (Njeguš, 2011.)

Sistem inteligentne hotelske sobe omogućava:

- veliku uštedu energije (za klimatizaciju, potrošnju električne energije i vode);
- upravljanje resursima sobe (upravljanje klimatizacijom, rasvetom, svetlom dobrodošlice, roletnama, ventilima vode, električnom bravom, regulaciju temperature sobe prema zauzetosti, blokada spoljašnje telefonske linije kad gost nije u sobi);

- nadzor i upozorenja (SOS alarm, alarm u slučaju curenja vode, upozorenje da su ostali otvoreni prozori ili vrata, nadzor temperature sa upozorenjem u slučaju suviše visoke ili niske temperature, nadzor električnih instalacija, upozorenje na nestanak napajanja potrošača, kao i upozorenje gostu da se javi recepciji);
- nadzor statusa gosta (gost u sobi, soba očišćena, ”ne smetaj”, “poziv sobarici”, SOS, neovlašćeni ulaz);
- kontrola pristupa i prolaza (pristup sobama i drugim sadržajima u hotelu);
- plaćanje (plaćanja karticom na mestima gde postoje POS terminali koji su povezani sa glavnim sistemom hotela). (Njeguš, 2011.)

Dakle, ove sobe su osmišljene sa ciljem da zadovolje sve individualne potrebe gostiju. Hotel će, uz vaše dopuštanje praviti vaš gostinski profil sa svim vašim posebnim zahtevima, i sačuvaće ga u hotelskoj bazi podataka. Kad ponovo dođete u hotel i uđete u svoju sobu, čekaće vas upravo temperatura koju najviše volite, i jastuci baš po vašem ukusu. Kada hotel jednom snimi vaše zenice, ili registruje otisak prsta ili cele šake na fajlu, postupak čekiranja biće neuporedivo brži. Odmah po ulasku u hol hotela, vaš mobilni će to signalizirati hotelskom kompjuterskom sistemu koji će potvrditi vaš identitet i poslati vam poruku sa brojem sobe i PIN kodom za otvaranje vrata. Uz pomoć kompjutera možete čak i odabrati pogled u vašoj sobi. Termostat i svetla će se aktivirati i isključiti po vašem izlasku iz sobe. Vazduh u sobama uvek će biti svež i besprekoran zahvaljujući elektrostatičnim vazdušnim filterima. Sve sobe biće opremljene internet priključcima velike brzine, a buđenje zvukom biće zamenjeno povećavanjem količine svetlosti u sobi. Sobarice će nositi male elektronske uređaje koji će detektovati da li je gost u sobi. Takođe će i svi zaposleni imati male ručne uređaje povezane sa glavnim hotelskim kompjuterskim sistemom, pa će čak i momak koji radi na bazenu moći momentalno da vam prenese eventualnu poruku na recepciji, i to odštampanu. (Kosar, 2010.)

10.5. Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije

Srbija raspolaže prirodne i antropogene resurse i ljudske resurse kao elemenat usluga, pa upravo zbog toga ima realne šanse da perspektivno razvija hotelijerstvo. Takođe je neophodno stvoriti pogodan ambijent za dalja ulaganja u razvoj hotelijerstva. Ova ulaganja se odnose na direktne investicije u hotelske objekte, ulaganja u znanje i stalnu edukaciju zaposlenih, u istraživačko-razvojne projekte, poslovna povezivanja preduzeća, organizovane marketinške aktivnosti, sve to sa ciljem maksimiziranja orijentacije na inostrane i domaće potrošače i njihove buduće zahteve. (Čačić, 2008.)

Strategija razvoja turizma Srbije odredila je osnovne pravce i obim razvoja hotelijerstva do 2015. godine, a vezala ih je za moguće scenarije razvoja. Ovom strategijom definisan je akcioni plan za povećavanje konkurentnosti srpskog turizma. Taj plan velikim delom obuhvata aktivnosti vezane za hotelsku i ostalu smeštajnu ponudu. Te aktivnosti su: rehabilitacija, renoviranje postojećih kapaciteta, novi investicioni projekti, program stvaranja sistema kategorizacije i kvaliteta, program stvaranja dodatne ponude i poboljšanje saradnje, procesa udruživanja i poslovnog

povezivanja u okviru smeštajnog sektora, kako na saradnji unutar hotelske industrije, tako i na saradnju sa javnim sektorom. (Čačić, 2008.)

Strategijska opredeljenja su pretočena u izradu 11 konkretnih poslovnih planova u kojima se, između ostalog, detaljno procenjuje obim potrebnih ulaganja i novih ili obnovljenih kapaciteta koje će takva ulaganja doneti, a isto tako i ukazuje na odgovarajuću vrstu hotela koji treba graditi u skladu sa tržišnim zahtevima. (Čačić, 2008.)

Presudni za svakog investitora u ovoj oblasti biće odgovori na najmanje dva pitanja, a to su:

- **šta graditi ili modernizovano ponuditi** kao nove hotelske ili prateće sadržaje i
- **kako organizovati aktivnosti u preduzećima i upravljati razvojem?**

U prvom slučaju je neophodno proceniti domaće i inostrano tržište kao i zahteve tražnje, ispitati na koji način stvoriti dodatnu vrednost za potrošače koji će biti zadovoljni i koji će ponovo doći. Sadržaji hotelskih objekata moraju biti precizno prezentirani odgovarajućim segmentima gostiju. (Čačić, 2008.)

Što se drugog slučaja tiče, za organizaciju aktivnosti u preduzećima i upravljanje razvojem nephodan je stručan i efikasan menadžer, kao i odgovarajući kolektiv, koji će stvoriti odgovarajući ambijent i dodatne vrednosti za goste. Ovde je neophodno posedovanje znanja i poznavanje relevantnih tehnika i organizacije menadžmenta. Novitete u hotelskom poslovanju će prvenstveno doneti strani ulagači, pa je upravo zbog toga od velike važnosti edukacija menadžera i svih izvršnih radnika, kako bi spremno dočekali tržišne zahteve i obezbedili konkurentnost hotelijerstva Srbije u širim razmerama. (Čačić, 2008.)

10.6. Savremeno hotelsko poslovanje u očima potrošača - eksperimentalno istraživanje

Opis istraživanja

Israživanje je obavljeno u aprilu 2012. godine u Beogradu. Do uzoraka je došlo na prost i slučajan način. Ukupan broj ispitanika je 100. Podatke je prikupio autor ovog rada.

Predmet istraživanja

Anketa ocenjuje stav potrošača o prednostima i nedostacima savremenog hotelskog poslovanja.

Cilj istraživanja

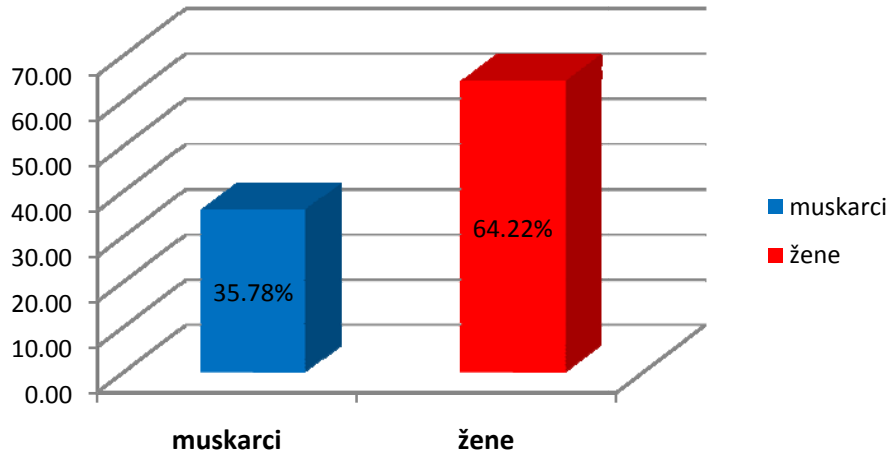
Cilj ovog istraživanja je da se na mikro nivou utvrdi stepen interesovanja korisnika hotelskih usluga za internet u hotelske svrhe; koliko procentualno potrošači koriste pogodnosti interneta za rezervisanje hotelskih usluga, koliko imaju poverenja u ovakav način delovanja, kao i šta smatraju nedostacima ovakvog vida korišćenja tehnologije uopšte.

Tehnika prikupljanja podataka

U pitanju je nestandardni upitnik koji je anketno strukturisan, ”face to face”. Upitnik je sastavljen od desetak pitanja sa odgovorima otvorenog i zatvorenog tipa.

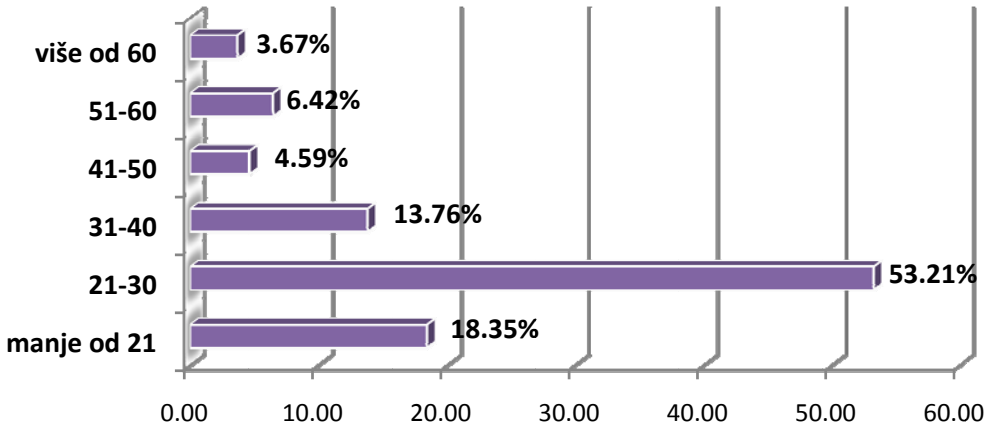
10.7. Rezultati istraživanja

Distribucija ispitanika prema polu ukazuje na to da je među anketiranima bilo zastupljeno više žena, njih 64,22% u odnosu na 35,78% muškaraca (grafikon 1).



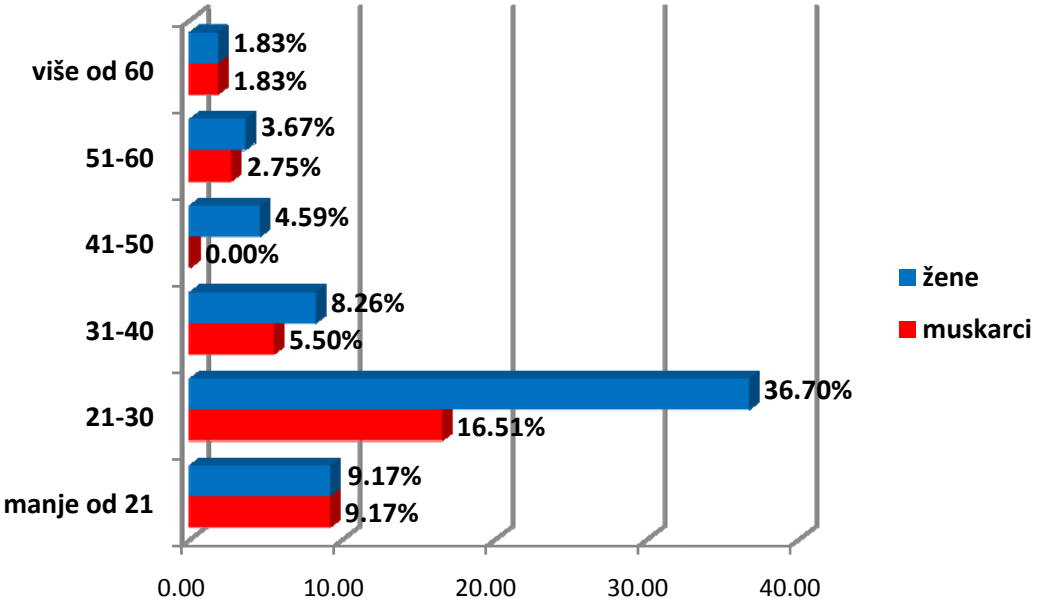
Grafikon br. 1: Pol ispitanika

U navedenom uzorku najviše su zastupljeni ispitanici starosne dobi od 21 do 30 godine, koji čine 53,21% ispitanika. Na drugom mestu su ispitanici mlađi od 21 godine sa 18,35%, zatim ispitanici od 31 do 40 godine sa 13,76%, ispitanika starosne dobi od 41 do 50 godine ima 6,42%, onih od 51 do 60 godina ima 6,42%, i na kraju ispitanika starijih od 60 godina ima 3,67% (grafikon 2).



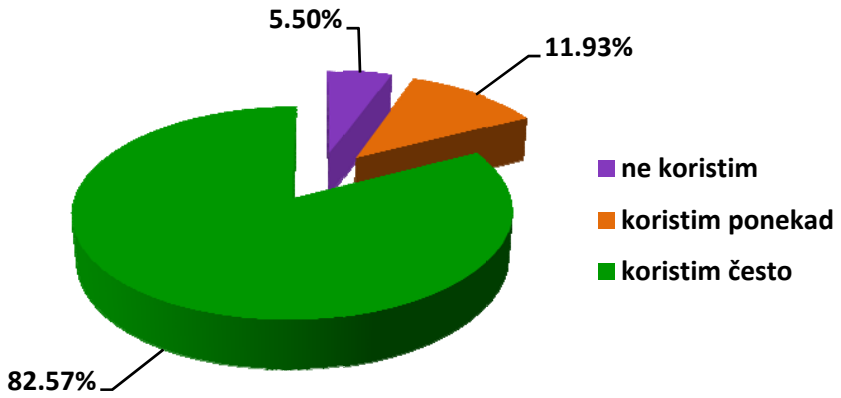
Grafikon br. 2: Starosna struktura ispitanika

Ako prethodni grafikon 2 prikažemo kroz starosnu strukuturu ali u odnosu na pol, možemo primetiti da su žene najzastupljenije među ispitanicima, u odnosu na muškarce, u starosnoj dobi između 21 i 30 godine sa 36,70% u odnosu na muškarce sa 16,51%. Ista ili nešto manja razlika u zastupljenosti žena u odnosu na muškarce je i u ostalim starosnim dobima što se može videti na grafikonu 3.



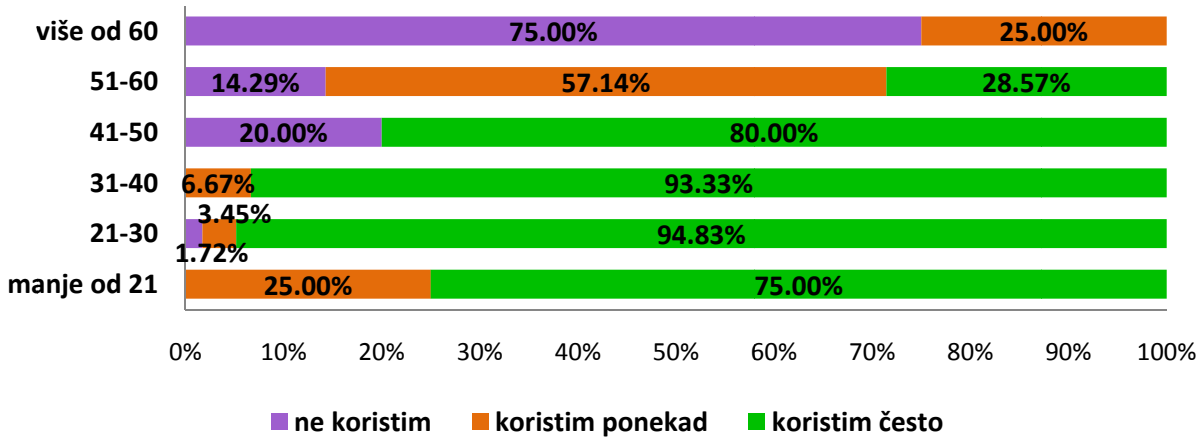
Grafikon br. 3: Starosna struktura ispitanika prema njihovom polu

Kada posmatramo učestalost koriscenja Interneta, možemo zaključiti da se 5,50% ispitanika izjasnilo da ne koristi Internet, da 11,93% koristi Internet ali ponekad, dok se najveći broj ispitanika, njih 82,57% izjasniolo da često koristi Internet (grafikon 4).



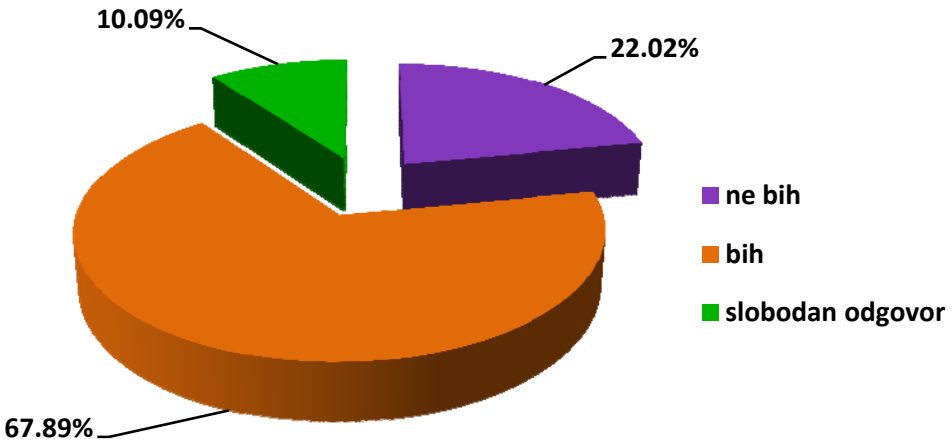
Grafikon br. 4: Koliko često koristite Internet

Prilikom upoređivanja učestalosti korišćenja Interneta prema godinama starosti, dolazimo do zaključka da Internet najčešće ne koristi starija populacija, čak 75% njih koji imaju više od 60 godina, dok 14,29% njih ne koristi Internet u starosnoj dobi između 51 i 60 godine i 20% njih u starosnoj dobi između 41 i 50 godine. Mali procenat od 1,72% ne koristi Internet u sarosnoj dobi između 21 i 30 godine. Svi ostali ili koriste Internet ili ga koriste ponekad, što se može videti na grafikonu 5.



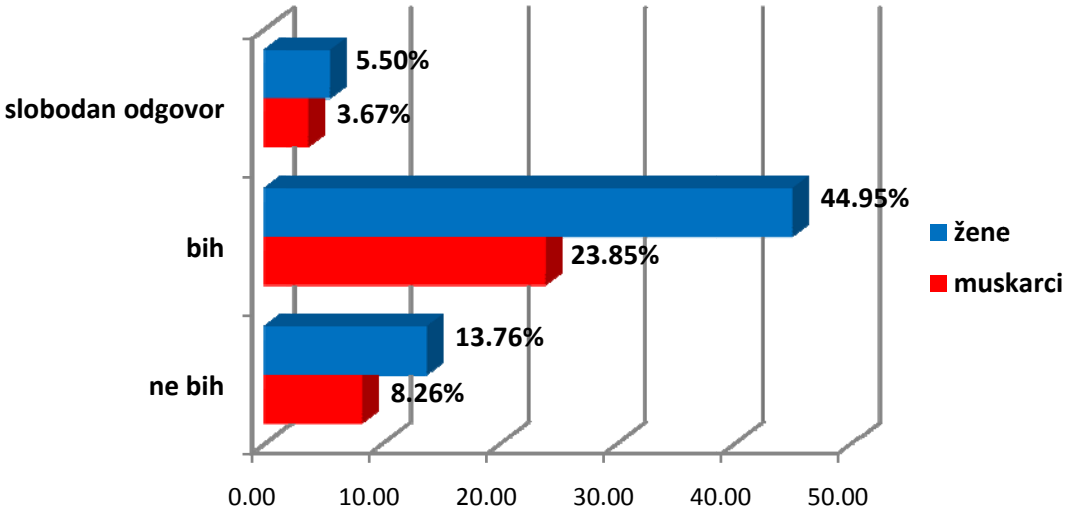
Grafikon br. 5: Koliko često koristiti Internet prema godinama starosti

Na pitanje da li bi koristili Internet za rezervisanje hotelskih usluga, 67,89% ispitanika je odgovorilo da bi koristilo Internet za rezervisanje hotelskih usluga, dok se 22,02% izjasnilo da u te svrhe nebi koristili Internet. Slobodan odgovor je dalo 10,09% ispitanika.



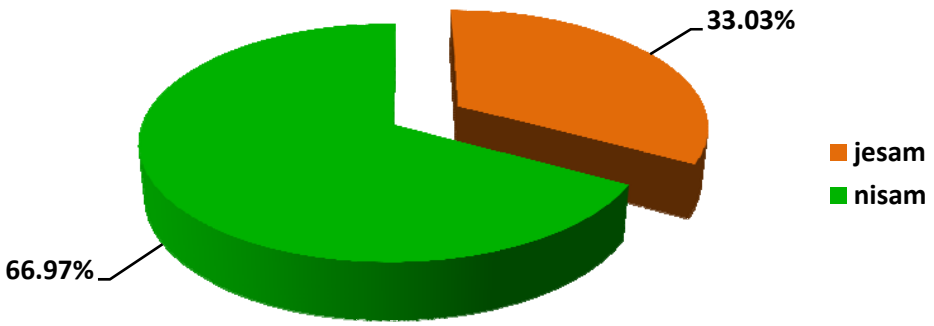
Grafikon br. 6: Da li bi ste koristili internet za rezervisanje hotelskih usluga

Kada uporedimo prethodno pitanje sa polom ispitanika vidimo da 44,95% žena, naspram 23,85% muškaraca se izjasnilo da bi koristilo Internet za rezervisanje hotelskih usluga, dok 13,76% žena, naspram 8,26% muškaraca se izjasnilo da nebi koristilo Internet za rezervisanje hotelskih usluga. Slobodan odgovor je dalo 5,50% žena i 3,67% muškaraca (grafikon 7).



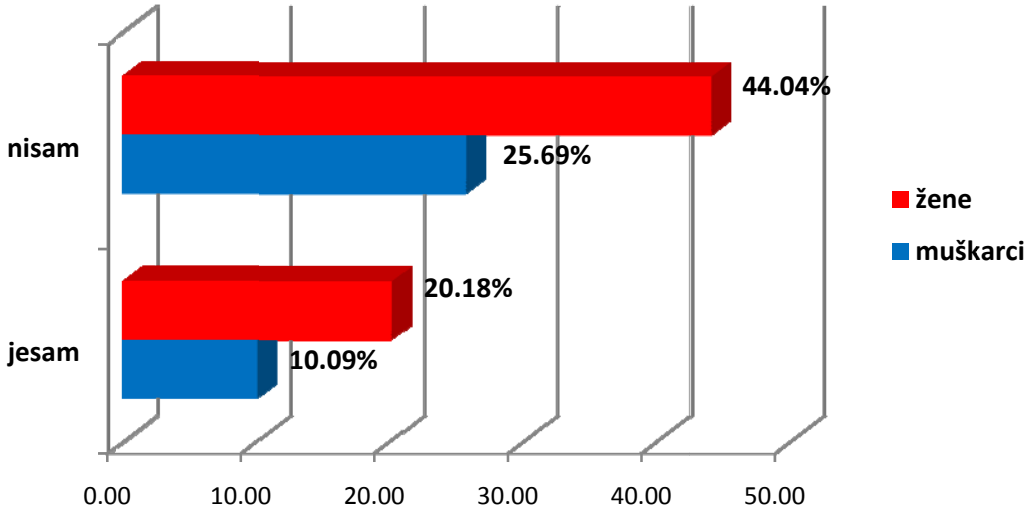
Grafikon br. 7: Da li bi ste koristili Internet za rezervisanje hotelskih usluga prema polu

Ispitanici su na pitanje da li su do sada imali iskustva u rezervisanju hotelskih usluga odgovorili sledeće, da njih 66,97% njih nije imalo iskustva, a 33,03% njih da je imalo iskustva u rezervisanju hotelskih usluga (grafikon 8).



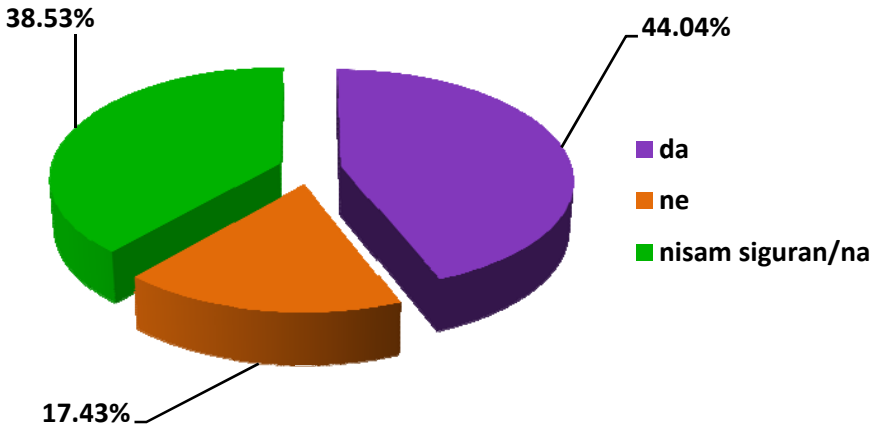
Grafikon br. 8: Da li ste do sada imali iskustva u rezervisanju hotelskih usluga putem Interneta

Kada uporedimo prethodno pitanje sa polom ispitanika, dolazimo do rezultata da je 44,04% žena, naspram 25,69% muškaraca nije imalo iskustva u rezervisanju hotelskih usluga, dok je 20,18% žena, naspram 10,09% muškaraca imalo iskustva u rezervisanju hotelskih usluga (grafikon 9).



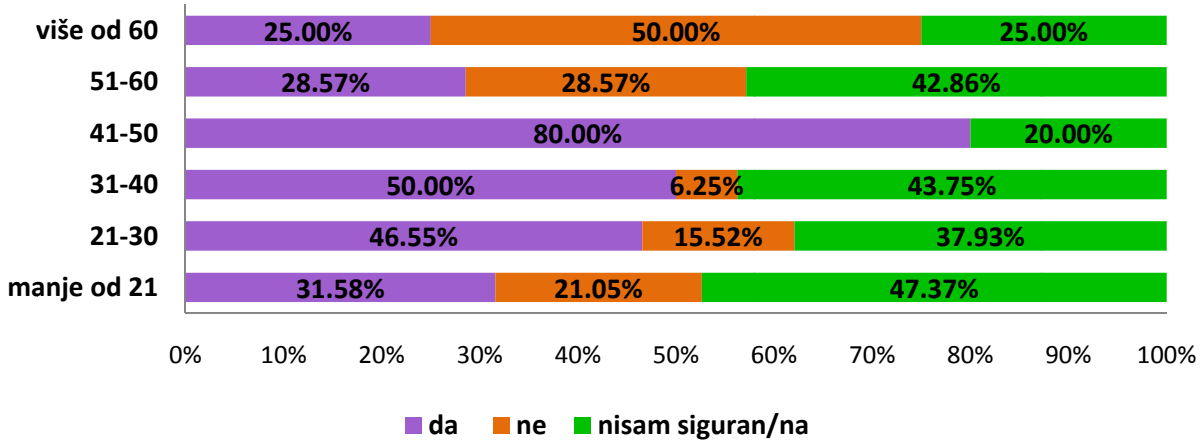
Grafikon br. 9: Da li ste do sada imali iskustva u rezervisanju hotelskih usluga putem Interneta prema polu

Na pitanje da li imaju poverenja u ovakav vid odabira hotelskih objekata i onoga što oni nude, 44,04% ispitanika ima poverenje, 17,43% da nema poverenje i 38,53% njih nije sigurno. (grafikon 10)



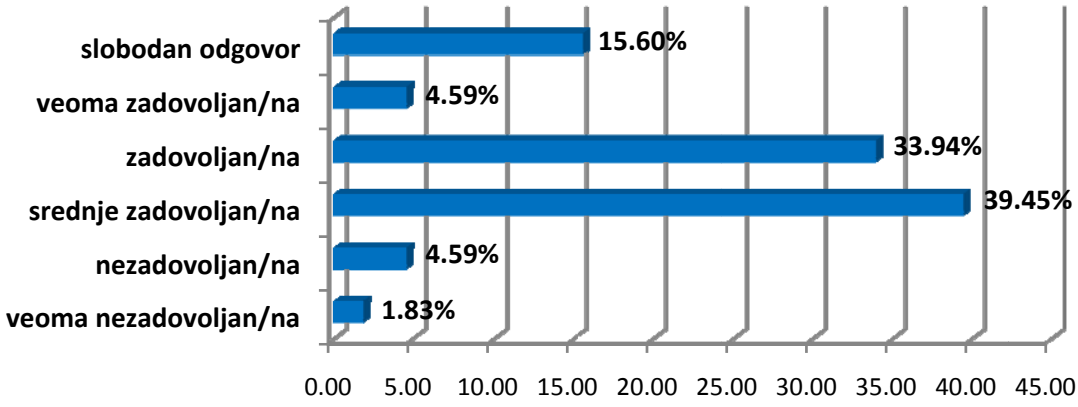
Grafikon br. 10: Da li imate poverenja u ovakav vid odabira hotelskih objekata i onoga što oni nude

Kada prethodno pitanje uporedimo prema godinama starosti ispitanika dolazimo do toga, što se može i videti u grafikonu 11, da kod ispitanika mlađih od 21 godine ima poverenje 31,58% ispitanika, nema poverenje 21,05% njih, a nije sigurno 47,37% njih. U starosnoj dobi između 21 i 30 godine, 46,55% ispitanika ima poverenje, 15,52% nema poverenje, a nije sigurno 37,93% njih. U starosnoj dobi između 31 i 40 godine, 50% ispitanika ima poverenje, 6,25% nema poverenje, a nije sigurno 43,75% njih. U starosnoj dobi između 41 i 50 godine, 80% ispitanika ima poverenje, a nije sigurno 20% njih. U starosnoj dobi između 51 i 60 godine, 28,57% ispitanika ima poverenje, 28,57% nema poverenje, a nije sigurno 42,86% njih. I u starosnoj dobi iznad 60 godina, 25% ispitanika ima poverenje, 50% nema poverenje, a nije sigurno 25% njih.



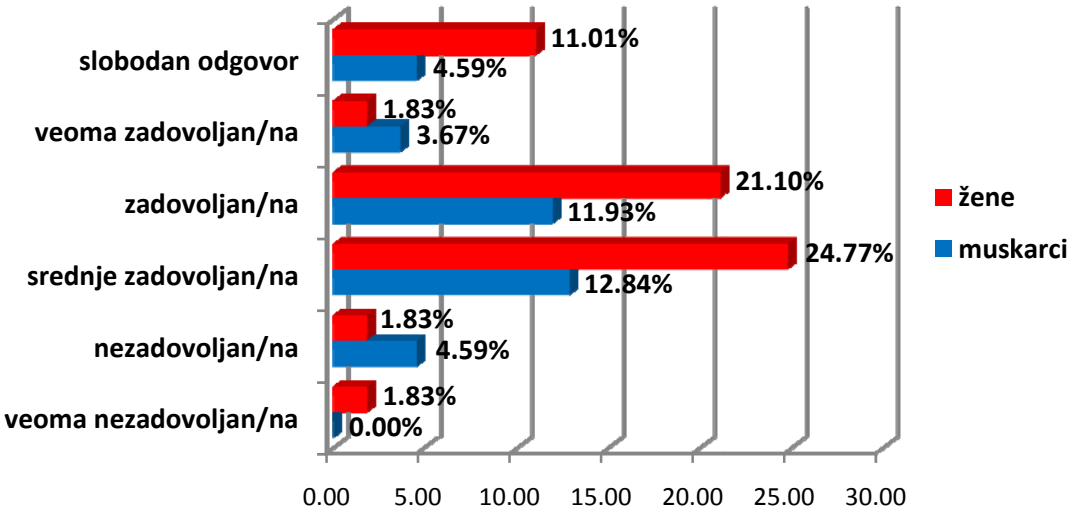
Grafikon br. 11: Da li imate poverenja u ovakav vid odabira hotelskih objekata i onoga što oni nude prema godinama starosti

Mišljenje ispitanika o tome koliko su zadovoljni izgledom sajtova i tačnošću informacija koje pružaju, rezultati pokazuju da je većina ispitanika uglavnom zadovoljna izlgledom sajtova i tačnošću informacija koji im oni pružaju. Tako se 1,83% njih izjasnilo da je veoma nezadovoljno, 4,59% njih se izjasnilo da je nezadovoljno, 39,45% njih da je srednje zadovoljno, 33,94% njih da je zadovoljno, 4,59% njih da je veoma zadovoljno i 15,60% njih je dalo slobodan odgovor. (grafikon 12)



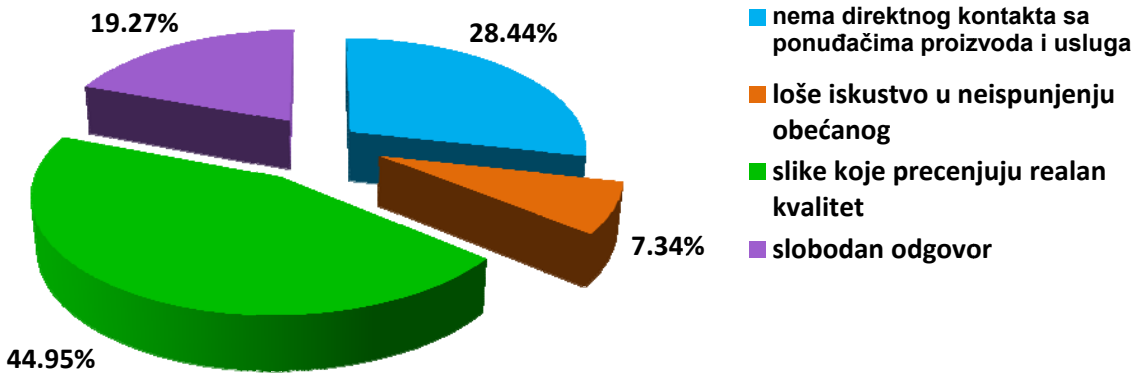
Grafikon br. 12: U kolikoj meri ste zadovoljni izgledom sajtova i tačnošću informacija koje pružaju

Kada uporedimo količinu zasovoljstva ispitanika sajtovima i informacijama koje oni pružaju, sa polom ispitanika, možemo videti da su žene uglavnom više bile zadovoljnije izgledom sajtova i informacijama koji oni pužaju u odnosu na muškarce (grafikon 13). Tako se samo 1,83% žena izjasnilo da su veoma nezadovoljne, 1,83% žena naspram 4,59% muškaraca se izjasnilo da su nezadovoljni, 24,77% žena naspram 12,84% muškaraca se izjasnilo da su srednje zadovoljni, 21,10% žena naspram 11,93% muškaraca se izjasnilo da su zadovoljni, 1,83% žena naspram 3,67% muškaraca se izjasnilo da su veoma zadovoljni. Slobodan odogovr je dalo 11,01% žena naspram 4.59% muškaraca.



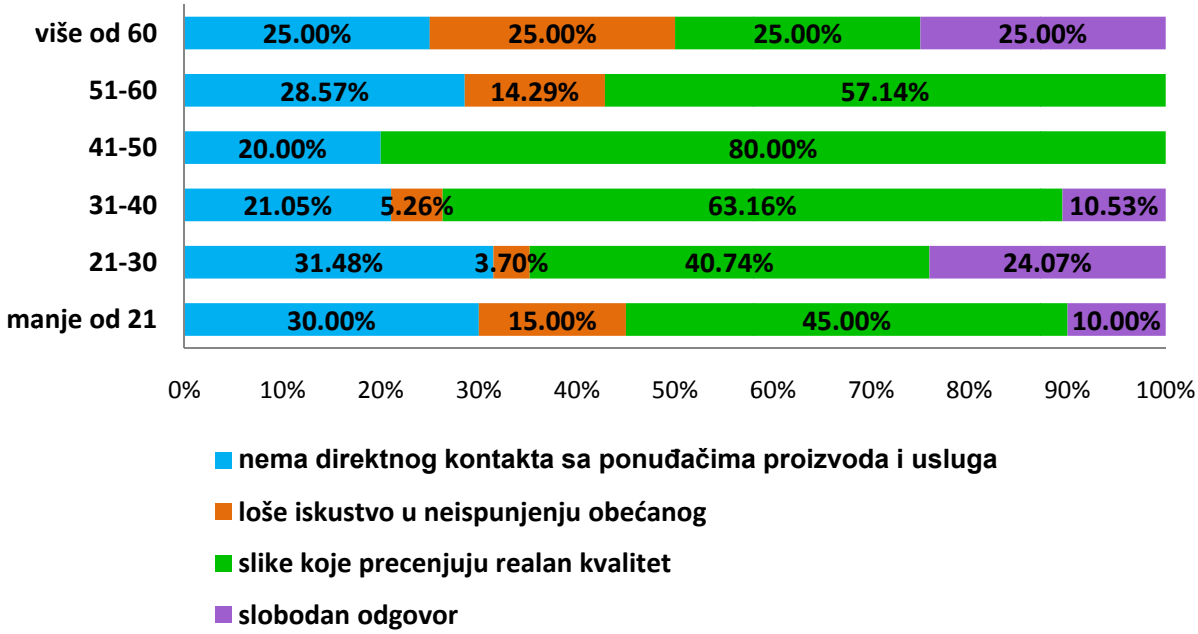
Grafikon br. 13: U kolikoj meri ste zadovoljni izgledom sajtova i tačnošću informacija koje pružaju prema polu

Ovakav vid korišćenja tehnologije ima svoje nedostatke, a najviše ispitanika smatra da su to slike koje precenjuju realan kvalitet (njih 44,95%), zatim da nema direktong kontakta sa ponuđačima proizvoda i usluga (njih 28,44%), zatim slobodan odgovor je dalo njih 19,27% i na kraju 7,34% njih je dalo ocenu da imalo loše iskustvo u neispunjenju obećanog (grafikon 14).



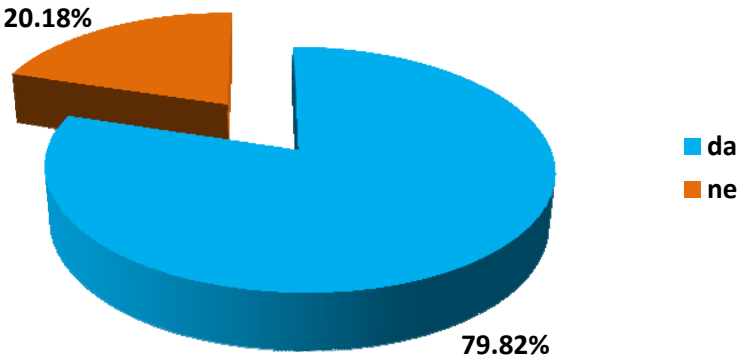
Grafikon br. 14: Šta smatrate nedostacima ovakvog vida korišćenja tehnologije

Mišljenje o nedostacima ovakvog vida korišćenja tehnologije prema godinama starosti dalo je sledeće rezultate koji mogu da se vide na grafikonu 15.



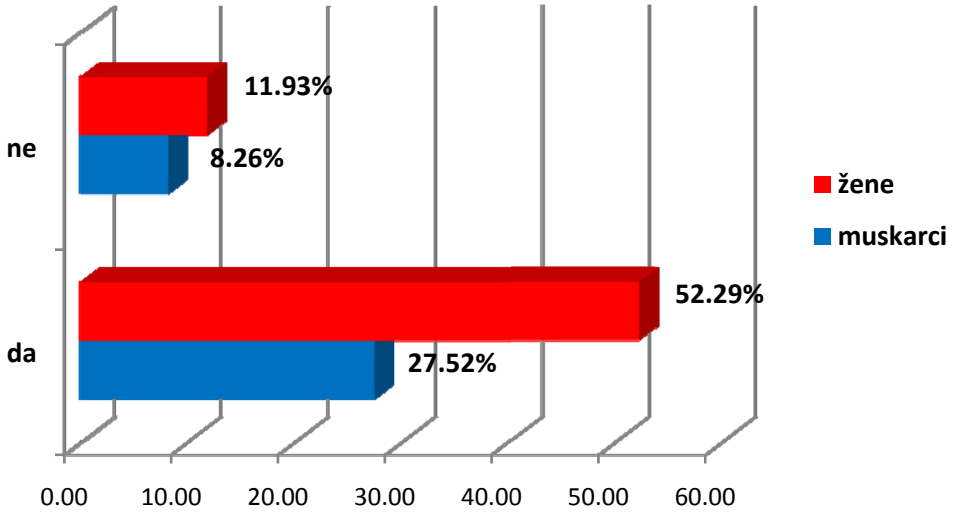
Grafikon br. 15: Šta smatrate nedostacima ovakvog vida korišćenja tehnologije prema godinama starosti

Na konstataciju "Želim da se informišem o hotelima i njihovim ponudama putem Interneta", 79,82% ispitanika je odgovorilo da želi da se na taj način informiše, dok samo 20,18% njih se izjasnilo da ne želi na taj način da se informiše. (grafikon 16)



Grafikon br. 16: Želim da se informišem o hotelima i njihovim ponudama putem Interneta

Kada uporedimo prethodnu konstataciju sa polom ispitanika dolazimo do toga da se 52,29% žena naspram 27,52% izjasnilo da želi da se informiše o hotelima i njihovim ponudama putem Interneta, a 11,93% žena naspram 8,26% muškaraca ne želi da se informiše na taj način (grafikon 17).



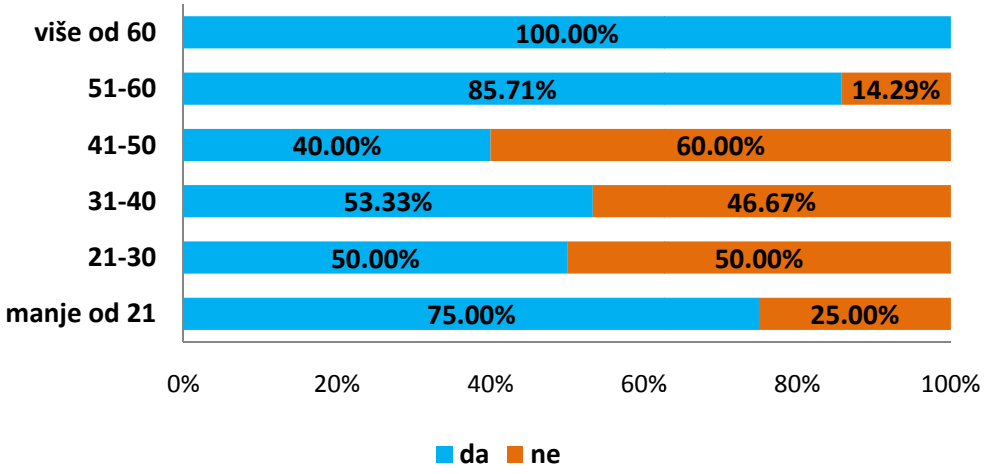
Grafikon br. 17: Želim da se informisem o hotelima i njihovim ponudama putem Internet prema polu

Na konstataciju das sam više za tradicionalnu kupovinu hotelskog aranžmana, 59,63% ispitanike se izjasnilo pozitivno, dok se 40,37% ispitanika izjasnilo negativno (grafikon 18).



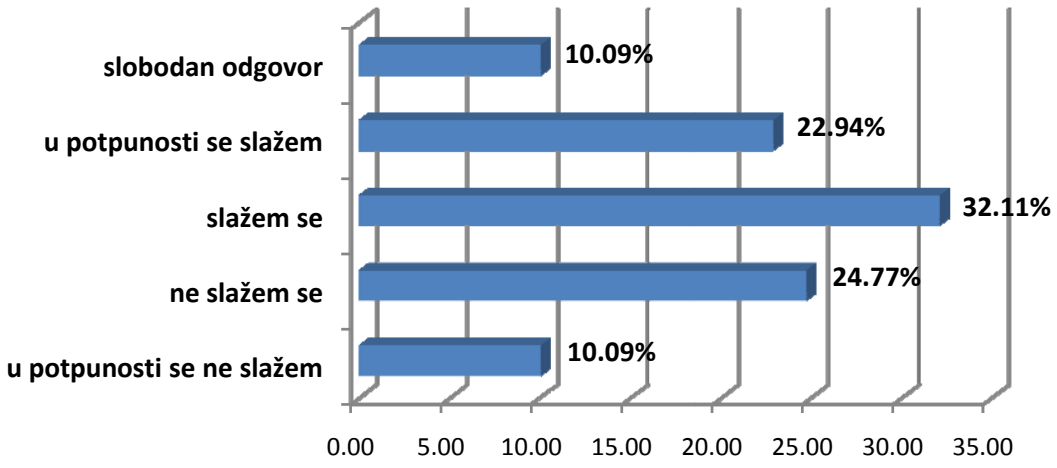
Grafikon br. 18: Više sam za tradicionalnu kupovinu hotelskog aranžmana

Kada uporedimo prethodnu konstataciju sa godinama starosti dolazimo do toga da je mlađih od 21 godine 75% ispitanika dalo pozitivan, a 25% negativan odgovor, između 21 i 30 godine 50% ispitanika je dalo pozitivan, ali i 50% njih je dalo i negativan odgovor, između 31 i 40 godine 53,33% ispitanika je dalo pozitivan, a 46,67% negativan odgovor, između 41 i 50 godine 40% ispitanika je dalo pozitivan, a 60% je dalo negativan odgovor, između 51 i 60 godine 85,71% je dalo pozitivan, a 14,29% je dalo negativan odgovor i više od 60 godine 100% ispitanika je dalo pozitivan odgovor (grafikon 19).



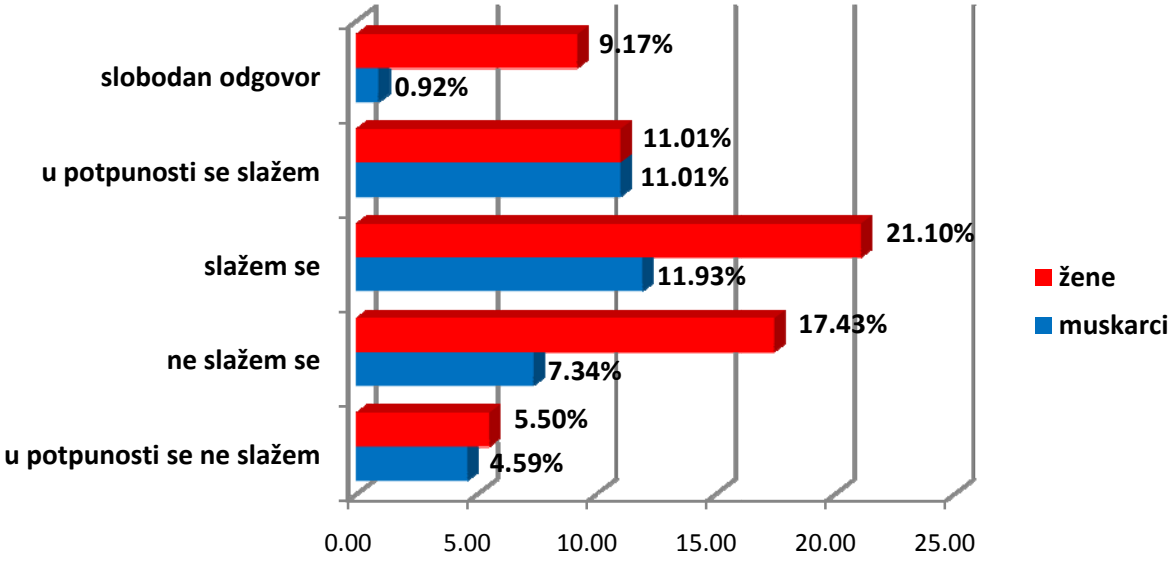
Grafikon br. 19: Više sam za tradicionalnu kupovinu hotelskog aranžmana prema godinama starosti

Na pitanje da li smatraju da će Internet u budućnosti preuzeti ulogu ostalim posrednicima u rezervisanju i kupovini hotelskih proizvoda i usluga, 10,09% ispitanika je odgovorilo da se sa time u potpunosti ne slaže, 24,77% ispitanika je odgovorilo da se sa time ne slaže, 32,11% ispitanika je odgovorilo da se sa time slaže, 22,94% ispitanika je odgovorilo da se sa time u potpunosti slaže i 10,09% ispitanika je dalo slobodan odgovor (grafikon 20).



Grafikon br. 20: Da li smatrate da će Internet u budućnosti preuzeti ulogu ostalim posrednicima u rezervisanju i kupovini hotelskih proizvoda i usluga

Kada uporedimo poslednje pitanje da li će Internet u budućnosti preuzeti ulogu ostalim posrednicima u rezervisanju i kupovini hotelskih proizvoda i usluga, sa polom ispitanika, dolazimo do rezultata koji su dati u grafikonu 21, gde se vide procentualno učešće u odogovorima na postavljeno pitanje između žena i muškaraca.



Grafikon br. 21: Da li smatrate da će Internet u budućnosti preuzeti ulogu ostalim posrednicima u rezervisanju i kupovini hotelskih proizvoda i usluga prema polu

Zaključak

Kada rezimiramo celokupno ponašanje potrošača, dolazimo do zaključka da ne postoji samo jedan odgovor na pitanje: Kako upravljati odnosom između zaposlenih i potrošača da bi obostrana dobit bila zagarantovana? Tačnih odgovora ima puno, ali ti isti odgovori su i diskutabilni, jer sve zavisi od same prirode i ličnosti potrošača, kao i od konkretne poslovne situacije.

Upravljanje ljudskim resursima igra važnu ulogu u poslovanju celokupnog hotelskog preduzeća kroz planiranje ljudskih resursa, cilja regrutovanja, selekcije, socijalizacije, procene učinka, obuke i usavršavanja, kao i unapređenja, premeštaja, degradiranja i razrešenja.

Gost očekuje punu harmonizaciju materijalnih i nematerijalnih komponenti hotelskih proizvoda, autentičan doživljaj koji će mu pružiti punu satisfakciju. Lepo uređena i besprekorno čista soba, udoban ležaj, ukusna, profesionalno uslužena hrana- to je minimum garantovanog kvaliteta koji gost sa pravom očekuje i koji je spreman da plati. Minimum malo pre spomenutog, garantovanog kvaliteta samo je polazna pretpostavka za punu satisfakciju korisnika, koju je moguće ostvariti u neposrednom kontaktu i komunikaciji sa osobljem hotela. Zbog toga se naglašava uloga i odgovornost zaposlenih koji dolaze u neposredan kontakt sa potrošačima. Kao što smo već puno puta do sada naglasili, zaposlenima se mora posvetiti odgovarajuća pažnja u pogledu obučavanja, stručnog usavršavanja i motivisanja za rad, kako bi kvalitetnom komunikacijom nadmašili očekivanja potrošača.

Pored zaposlenih, i jasnoće o važnosti njihove uloge, vrlo važni ekonomski činioci poslovanja jednog hotela su i sva njegova prateća oprema, kao i uloženi kapital. Zaključili smo da je uloga vizuelnih elemenata, odn. uslužnog ambijenta, veoma bitna kod odlučivanja o kupovini navedenih usluga, kada potrošač nema odgovarajuće iskustvo saradnje sa njima. Treba obratiti pažnju na kreiranje svakog od elemenata uslužnog ambijenta na način na koji će oni privući potrošače i zadovoljiti njihove potrebe. Naravno, kao što smo i konstatovali, stalna modernizacija i uključivanje elemenata uslužnog ambijenta su neophodni.

Kada je reč o kapitalu, došli smo do zaključka da finansijske institucije nerado daju kredite zbog visokog rizika, pre svega jer su u pitanju dugoročne investicije, a onda i zbog veličine samog preduzeća koje je izrazito namensko, i retko se može upotrebljivati u druge svrhe. I na kraju, međunarodno udruženje hotelijera, kao što smo već i naveli, preporučuje kombinaciju zajmova i akcijskog kapitala, kao dobru varijantu.

Što se tiče osnovnih funkcija hotelskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja (planiranje, projektovanje, rukovođenje, organizacija i kontorla), vrlo je važno ozbiljno i detaljno pristupiti svakoj od njih, kako bi u hotelskom poslovanju sve teklo besprekorno. Izdvojićemo planiranje kao početnu, i metode kontrole operacije, kao završnu funkciju, u okviru aktivnosti poslovanja hotelskog preduzeća.

Što se planiranja tiče, vratićemo se na tri ključna pitanja koje je naveo M. Buble, a to su: 1) Gde se hotel nalazi? 2) Gde se hotel želi naći u budućnosti? i 3) Kako želi stići u željeno stanje? Bez planova se ne može postići ni jedan cilj, tako da je važnost funkcije planiranja očigledna sama po sebi.

Metode kontrole operacija su važne jer sve hotelske firme, kao što smo i rekli, teže savršenosti i traže mogućnosti da uspostave i održavaju tok ukupnog poslovanja koje je profitabilno i produktivno. Dakle, u kontrolisanju ukupnog poslovanja ni jedna tehnika, ili skup tehnika, neće obezbediti uspešno poslovanje, ni jedna mera nije sama. Na osnovu toga zaključujemo da bi se umesto toga moglo reći da se u procesu menadžmenta mora odabrati izvestan broj mera poslovanja i tehnika za kontrolu koje izlažu pažnji mnoge oblike organizacionog poslovanja. Tako menadžeri kontrolišu i pomoću finansijskih mera, i pomoću finansijske kontrole, kao i pomoću informacija i ljudi.

Na praksi sam celokupno svoje dosadašnje, kao i novostečeno znanje i teoriju, krunisala stvarnim i realnim iskustvom, koje je od neprocenjive vrednosti. Dakle, teorija i praksa su usko povezane, i jedna bez druge ne bi mogle. Imala sam priliku da prođem kroz obuku svih poslova (house-keeping, rad u kafeteriji, na recepciji, u računovodstvu, u marketingu i prodaji), i tu sam došla do zaključka da ni jedna od svih tih uloga i aktivnosti nije manje ili više važna od neke druge. Zaposleni imaju različite uloge i zadatke, ali svi imaju zajednički cilj, pružiti svoj maksimum da bi ponudili što kvalitetniju uslugu na što profesionalniji način i ostvarili što je moguće veću satisfakciju gostiju, koji će postati stalni gosti, koji će prenosti svoje pozitivne utiske drugim ljudima u svom okruženju, koji će biti lojalni i odani, i na taj način će širiti mrežu korisnika usluga tog hotela, a samim tim i ostvariti profit za hotelsko preduzeće, a na taj način i profit za sebe same.

Da bi zaposleni u hotelskom preduzeću mogli da utiču na poverenje gostiju, treba i sami da veruju u vrednost usluge koju nude, a i u sami sebe. Poslovna politika koja vodi brigu o potrošaču je istovremeno i dobra propagandna politika, jer zadovoljan potrošač je potrošač veran određenom objektu, on širi dobar glas, njegovim rečima o dobroj ili lošoj usluzi u nekom hotelskom preduzeću mnogi veruju.

Odnosi između zaposlenih i potrošača zasnovani su, dakle, na međusobnom poverenju, i zaposleni se moraju brinuti i omogućiti potrošaču da iskoristi sva svoja prava koja su vezana za aranžman hotelskog preduzeća.

Računari, nekada samo u službi poslova u kojima je potrebna stroga tačnost, sada su neophodni za većinu poslovnih zadataka. Pored očiglednog višestrukog olakšanja u kompjuterizovanom poslovanju, stoji činjenica da je za svaki poslovni uspeh, tako reći neophodno korišćenje kompjuterskih tehnologija. Tehnološki progres utiče na razvoj hotelijerstva, a ovaj ubrzani razvoj pruža velike mogućnosti, ali i rizike. Upotrebom interneta i razvojem globalne ekomonije došlo je do stvaranja novog koncepta u poslovanju preduzeća, a umrežavanje hotelskih preduzeća dovelo je do velikih promena u efikasnosti i načinu rada. Već smo uplovili u budućnost, i ako želimo da opstanemo na tržištu, moramo svoje usluge unapređivati konstantno.

Da bi usluge bile unapređene, prvenstveno se moramo pobrinuti za funkcionisanje unutar naše organizacije, odn. hotelskog preduzeća. Kako bi informacioni sistemi bili odgovarajuće postavljeni, primenjeni, i kako bi se i u budućnosti razvijali, došli smo do zaključka da su nam za to neophodni sledeći elementi: Hardver, Softver, stručnjaci i baze podataka. Pojednostavljeno rečeno, kako bi se hotelski informacioni sistemi postavili, a i u budućnosti se koristili i razvijali,

pre svega su nam potrebni fizička oprema, računarski programi, stručnjaci koji će znati da iskoriste prednosti tehnoloških napredaka u ovoj oblasti, i na kraju, baze podataka koje imaju za cilj da što efikasnije pruže sve potrebne informacije (bilo da se radi o zaposlenima, o izveštajima i sl). Podatke treba stalno ažurirati. U hotelskom poslovanju su podaci obimni, i upravo zbog toga organizacija i obrada podataka umnogome olakšava poslovanje, pre svega iz razloga lakšeg pronalaska potrebnih informacija, a samim tim i zbog uštede u vremenu.

Kompjuterska oprema dakle, više ne predstavlja luksuz, kao godinama unazad. Naravno da su i u ovom slučaju najimućniji (globalni hotelski lanci) prvi uvodili razne mrežne sisteme u poslovanje, a time su istovremeno upravljali procesima unutar hotelskog menadžmenta, a i bili su međusobno povezani sa distributerima. Zaključujemo da intenzivni tehnološki napredak vremenom doprinosi sve većoj primeni informacionih sisitema u hotelskim preduzećima. Postepeno je dolazilo do sve više umreženih različitih poslovnih aktivnosti, a samim tim i do kompjuterizacije sve više poslovnih procesa u hotelijerstvu. “E-nabavka” je uticala na kontrolu troškova, smanjenje posrednika, rokova, evidencije i cena. Ova aplikacija je uticala i na sektore recepcije i hotelskog domaćinstva.

U ovom istraživačkom radu smo takođe imali prilike da se uverimo kako, usled tehnološkog progresa, dolazi do promena osnovnih funkcija hotela u savremenim uslovima poslovanja. Veoma važan uslov za potpuno funkcionisanje informacionih sistema je, kao što smo uvideli, istovremeno procenjivanje i neposredno korišćenje podataka. Definitivno nije dovoljno samo ih prikupljati i skladištiti.

Što se tiče važnosti komunikacije u procesima poslovanja, nije neophodno istraživati na tu temu kako bi se utvrdio stepen važnosti ove aktivnosti. Već smo konstatovali koliko je komunikacija olakšana tehnološkim napredkom, ali ne smemo zaboraviti ni funkcije hotelskog savremenog poslovanja koje se ne smatraju za osnovne, ali su od jednake važnosti. Ovde se konkretno misli na dvosmernu komunikaciju recepcije sa ostalim sektorima u hotelu. Takođe smo zaključili da je komunikacija važna prema centralnom rezervacionom sistemu, prema domaćim i inostranim agencijama, kao i priključak regionalne mreže hotela na javnu mrežu podataka.

Vezano za kompjuterizaciju poslova recepcije, utvrdili smo da ovde kompjuterska tehnologija ima najširu primenu, ali se koristi parcijalno, odn. u kombinaciji sa klasičnim metodama. U radu smo takođe videli da su brojnost i udaljenost objekata nametnule potrebu za centralnim rezervacionim sistemom koji iz jednog centra može primiti zahtev i potvrditi rezervaciju smeštaja u svim povezanim hotelima, za minimalan vremenski period. Ovakve pogodnosti definitvno predstavljaju značajne olakšice. Kompjuterizacija recepcijskog poslovanja nam dakle omogućava i proveru statusa soba, kompjuterizaciju obrade podataka ličnih isprava gostiju, kao i stalno raspolaganje o listama dolaska i odlaska gostiju (za određeni dan i satnicu). Takođe olakšava obračun zaduženja boravka gosta.

Došli smo do zaključka da prethodnom automatizacijom poslovanja omogućavamo jednostavnije obavljanje radnih operacija uz vidno skraćeno vreme obavljanja, minimiziranje grešaka i lakše provere odn. kontrole. Opet dolazimo do istog -da se ovakvim načinom poslovanja doprinosi podizanju kvaliteta usluga, i da se kompjuterizacijom recepcijskog poslovanja doprinosi pozitivnim promenama svih organizacionih celina u objektu.

Utvrdili smo i da na tržištu postoji dosta vendora koji prodaju razne informacione sisteme za upravljanje hotelskim poslovanjem, pa to dovodi do nedoumice za koji sistem se opredeliti. Odgovor o izboru odgovarajućeg informacinog sistema leži u onom informacionom sistemu koji je savremen i koji se brzo prilagođava promenama tržišta. Neki od najpoznatijih su, dakle: *Micros Fidelio, Sistem za upravljanje prihodima, Amadeus Hotel, Hotelijer…*

Istraživanjem perspektiva razvoja HIS-a došli smo do zaključka da elektronsko poslovanje sve više uzima maha, i da statistički podaci pokazuju sve veći broj korisnika iz dana u dan. Uvideli smo da dolazi do tri osnovne grupe promena vezanih za organizaciju, a to su promene vezane za organizacionu strukturu, za način poslovanja i za zaposlene. Proučavanjem tabele u kojoj su dati argumenti za i protiv teze "Da li će doći do masovne nezaposlenosti" usled sve većeg tehnološkog progresa, zaključujem kako mnoge činjenice deprimiraju i govore u prilog masovne nezaposlenosti, pogotovo one koje se odnose na skrivenu nezaposlenost u pojedinim organizacijama, i činjenicu da elektronska trgovina zaista već danas prouzrokuje gubitak ogromnog broja posrednika i agenata. Ipak, utešne činjenice koje bih izdvojila bi mogle biti sledeće: automatizacija od uvek stvara nove profesije i nova radna mesta, a tu je i činjenica da će uvek biti oblasti u kojima su ljudi bolji od mašina.

Utvrdili smo da će i u budućnosti gost biti najvažniji, i da će se još više raditi na poboljšanju komunikacije sa njim, i na još bolji i detaljniji uvid u njegove želje i potrebe. Obraćaće se pažnja čak i na raspoloženje gosta, kao i na trud da se gost tokom boravka u određenom hotelskom objektu oseća kao kod kuće. Što se globalizacije tiče, jasno je da zaposleni u budućnosti moraju da se prilagođavaju potrebama i interesovanjima lokalnog stanovništva, u mestima u kojima tek žele da razviju poslovanje (na novim tržištima). Takođe smo mogli da se uverimo i u to da će gosti biti sve zahtevniji što tehnologija više bude napredovala.

Što se karakteristika hotelske organizacije budućnosti tiče, uvideli smo da su njene karaktersitike: promenjen princip zapošljavanja ljudi, nov pristup strukturi organizacije, kao i novi izvori moći koji se više defnitivno ne odnose na pojedinca, već na skup konstruktivnih timova koje odlikuje sposobnost, odgovornost za izvršenje zadataka kao i dobri interpersonalni odnosi unutar organizacije. Jedna od bitnih karakteristika svakako je i komunikacijska jasnost koja je temelj prilagođavanja na promene i adaptaciju.

U centru budućeg poslovanja je, kao što smo utvrdili, tzv. *Koncept vrhunske hotelske usluge*. Statistike pokazuju kako su imućni putnici sve spremniji da plate svoje hotelske usluge i proizvode, ali su i sve zahtevniji. Luksuzni hoteli su se brzo prilagodili ovim zahtevima. Najbolji pokazatelji toga su prilozi koje sam istražila u poglavlju *Modernizovanih hotelskih usluga*. Svi ti navedeni prilozi govore o trudu i mašti, kao i o širokom spektaru mogućnosti koje nam se ukazuju u osmišljanju noviteta, zahvaljujući konstantnom tehnološkom progresu. Statističke činjenice su nam takođe pokazale da se sav taj trud i mašta za stvaranje novih proizvoda koji su sinonim za komfor, i te kako isplatio, i da je sve više korisnika koji su spremni da plate ovakave usluge. Naime, u periodu od 2001. do 2007. promet novca u najluksuznijim hotelima porastao je za 57%. Vizija budućnosti koja je skoncentrisana na ispunjenje individualnih želja pojedinca svakako je tzv. *Hotelska soba sutrašnjice*.

Što se tiče istraživanja o tendencijama hotelijerskog napredka Srbije, došli smo do toga da je ona svakako moguća jer ima uslova za to, i to u vidu bogatih prirodnih,

antropogenih i ljudskih resursa (u službi usluge). Svakako da će tehnologija i kod nas uticati na dalji rast i razvoj hotelskih preduzeća, koje će samim tim uticati na promene u poslovanju u budućnosti. Hotelske organizacije Srbije moraju posedovati originalna znanja i stalno učenje, takođe kreativnost i inventivnost. Suština napredka srpskog hotelijerstva vezana je za strane ulagače, a kako bi do njih došlo, neophodno je stvoriti pogodan ambijent. Konkretno se misli na direktna ulaganja u nove hotelske objekte, adaptiranje i modernizovanje starih objekata, ulaganje u znanje i edukaciju zaposlenih, u istraživačko-razvojne projekte, poslovna povezivanja preduzeća, organizovane marketinške aktivnosti; a sve to sa ciljem maksimiziranja orijentacije na inostrane i domaće potrošače.

Uz sve to, potrebno je konstantno menjati način ostvarenja svojih poslovnih aranžmana. Poznati francuski nobelovac Albert Kami zapisao je: *"Pronađi put-onaj kojim ne treba nastaviti. Ništa nije dato i obećano, ali sve je moguće onome koji prihvati da preduzme ili da se izloži opasnosti."*

Literatura

1. Baum T, (2006.), Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective, Thomson, London, UK
2. Torrington D, Hall L, Taylor S, (2004.), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Novi Sad
3. Weihrich H, Koontz H, (1994.), Menadžment, Mate, Zagreb
4. Cerović Z, (2003.), Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
5. Dikić N, (2003.), Poslovne komunikacije u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola, Beograd
6. Hamović V, (2004.), Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu, Besjeda, Banja Luka
7. Ćamilović S, Vujić V, (2011.), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd
8. Vlahović S, (2008.), Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica
9. Northouse P, (2008.), Liderstvo: teorija i praksa, Data status, Beograd
10. Zimanji V, Štangl-Šušnjar G, (2005.), Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Subotica
11. Čačić K, (2010.), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Bogićević-Milikić B, (2011.), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
13. Milisavljević M, (2008.), Liderstvo u preduzećima, Megatrend univerzitet, Beograd
14. Mašić B, (2007.), Strategijski menadžment: proces i koncepti, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, BIH
15. Čerović S, (2009.), Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Moutinho L, (2005.), Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb
17. Nikolić D, (2010.), Hotelski marketing, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd
18. Unković S, Čačić K, Bakić O, (2002.), Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet, Beograd
19. Živković R, (2011.), Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Štangl-Šušnjar G, Zimanji V, (2006.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica
21. Kouzes J, Posner B, (1987.), The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco

22. Maričić B, (2010.), Ponašanje potrošača, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
23. Jevtić M, (2009.), Izazovi etičkog menadžmenta, Visoka železnička škola, Beograd
24. Veljković S, (2009.), Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
25. Ćosić M, (2010.), Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd
26. Stanišić M, Nikolić D, (2009.), Kontorla i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
27. Schiffman G, Kanuk L, (2004.), Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb
28. Kotler P, Bowen J, Makens J, (2010.), Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, Zagreb
29. Stripe L, Petković G, Berman B, Veljković S, Crnković J, Bogetić Z, (2010.), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet: Data status, Beograd
30. Elaković S, (2011.), Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
31. Ljubojević Č, Vetro L, (2006.), Kvalitet kao sredstvo za sticanje konkurentske prednosti hotelske kuće, Hotelska kuća 2006: VI naučno-stručni simpozijum: interkulturalno pozicioniranje nacionalne hotelske kuće, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede “HORES”, Kopaonik
32. Barjaktarović D, (2008.), Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd
33. Čerović S, (2004.), Istraživanje turističkog tržišta, Prirodno-matematički fakultet, Departan za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
34. Medlik S, Ingram H, (2002.), Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb
35. Tucaković M, (2009.), Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
36. Robbins S, Coulter M, (2005.), Menadžment, Data status, Beograd
37. Čerović S, (2011.), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
38. Jovanović V, (2005.), Geografska informaciona nauka, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
39. Njeguš A, (2010.), Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd
40. Unković S, Zečević B, (2011.), Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd
41. Stankić R, (2012.), Poslovna informatika, Ekonomski fakultet, Beograd
42. Vasiljev S, (2005.), Marketing, Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd

43. Jones P, (2008.), Handbook of hospitality operations and IT, MA: Butterworth-Heinemann/ Elsevier, Burlington
44. Vujović S, (2005.), Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd
45. Njeguš A, (2011.), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd
46. Popesku J, (2009.), Marketing u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd
47. Bakić O, (2011.), Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
48. Buhalis D, (2008.), E-tourism: information tehnology for strategic tourism management, Pearson edu. , Harlow, UK
49. Kosar Lj, Svorcan N, (2008.), Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd
50. Mitrović S, (2008.), E-zapošljavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd
51. Nadrljanski Đ, (2006.), Informacioni sistemi, Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, Kruševac
52. Petrović P, (1995.), Marketing strategija preduzeća: tržišna struktura i uticaji procesa internacionalizacije i globalizacije, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd
53. Vesić D, (2009.), Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima: motivacija, staffing, mobbing, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
54. Zjalić Lj, (2011.), Razvoj ljudskih resursa u funkciji strukturalnih promena i novih uslova rada: inovativnost-nezaobilazan činilac razvoja, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd
55. Kosar Lj, (2010.), Hotelijerstvo I, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd
56. Štambuk V, (2005.), Informatika i internet, Fakultet političkih nauka, Čigoja štampa, Beograd
57. Pokrajčić D, (2012.), Ekonomika preduzeća: principi i ciljevi, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
58. Stojanović N, (2008. .), Informatika u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska čkola strukovnih studija, Beograd
59. Ćirić B, (2006.), Poslovna inteligencija, Data status, Beograd
60. Milanović D, Tadić D, Misita M, (2005.), Informacioni sistemi menadžmenta sa primenama, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
61. Denić N, (2010.), Menadžment informacioni sistemi, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Zvečan
62. Veljković A, (2002.), Menadžment-informacioni sistemi, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
63. Jovanović V, (2009.), GIS orijentisane turističke prostorno-vremenske analize kao podrška održivom razvoju, Singidunum revija: časopis za teoriju i praksu-ekonomija, informacione tehnologije, menadžment, no 1, 122. str, Univerzitet Singidunum, Beograd

64. Nikolić M, (2003.), Dimenzionisanje profesije menadžera i karakteristike organizacije budućnosti u ugostiteljstvu, Hotel-link: časopis za hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomiju, no 1, 16. str, Beograd
65. Kosar Lj, (2009.), Diverzifikacija ponude u hotelijerstvu, Turističko poslovanje: Naučno-stručni časopis visoke turističke škole strukovnih studija, no 4, 189. str, Beograd
66. Vitić-Ćetković A, (2009.), Inovacije u tehnologiji i ekonomiji znanja-refleksija na globalne marketing tokove hotelijerstva, Turističko poslovanje: Naučno-stručni časopis visoke turističke škole strukovnih studija, no 4, 197. str, Beograd
67. Svorcan N, (2009.), Cikličnost poslovnih procesa kao gradivna komponenta modernog hotela, Turističko poslovanje: Naučno-stručni časopis visoke turističke škole strukovnih studija, no 4, 197. str, Beograd
68. Kosar Lj, (2007.), Znanja i veštine kao komponente kvaliteta ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu, Menadžment totalnim kvalitetom i izvrsnost, Jedinstveno udruženje Srbije za kvalitet YUSQ, no ½, 51. str, Beograd
69. Čačić K, (2008.), Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, Singidunum revija: časopis za teoriju i praksu-ekonomija, informacione tehnologije, menadžment, no 1, 126. str, Univerzitet Singidunum, Beograd