



UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

MASTER RAD

**ULOGA SAVREMENIH INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U
OBEZBEĐENJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU**

Mentor:

Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Kandidat:

Dalibor Redžić
Broj indeksa : 405129/2015

Beograd, 2016.

S A D R Ź A J

UVOD	4
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	5
1. SAVREMENE TENDENCIJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	7
1.1. Karakteristike međunarodnog turizma	7
1.2. Očekivani trendovi u međunarodnom turizmu	9
1.3. Prilagođavanje hotelske ponude savremenim tržišnim tendencijama	11
2. KARAKTERISTIKE KVALITETA U HOTELIJERSTVU	12
2.1. Definisanje i značaj kvaliteta	12
2.2. Karakteristike hotelijerstva koje opredeljujuće deluju na kvalitet hotelske usluge ..	14
2.3. Hotelska usluga kao pojavni oblik hotelskog poslovanja	15
2.3.1 Oblici ispoljavanja kvaliteta hotelskog proizvoda	16
2.3.2 Ključne osobine kvaliteta hotelskih usluga	17
2.3.3 Dimenzije kvaliteta hotelskih usluga	19
3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU	20
3.1. Teorijsko metodološke osnove upravljanja kvalitetom	20
3.2. Razvoj sistema upravljanja kvalitetom	22
3.3. Sistem upravljanja totalnim kvalitetom-TQM koncept	23
3.3.1 Osnovna načela TQM sistema i njegova implementacija	24
3.3.2 Prednosti i nedostaci TQM sistema	26
4. OSNOVNE PRETPOSTAVKE ZA USPOSTAVLJANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM	27
4.1. Značaj i uloga ljudskih resursa u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu	27
4.1.1 Proces upravljanja ljudskim resursima	29
4.1.2 Uloga menadžera u obezbeđenju kvaliteta u hotelijerstvu	41
4.1.3 Nagrađivanje menadžera u hotelijerstvu	46
4.2. Standardizacija usluga kao element kvaliteta u hotelskom poslovanju	47
4.2.1 Značaj primene standarda u hotelijerstvu	47
4.2.2 Međunarodni standardi koji opredeljujuće deluju na kvalitet hotelske usluge ..	49

5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA KVALITETA U HOTELIJERSTVU	56
5.1. Uloga interneta u hotelskom poslovanju	56
5.2. Sistemi za elektronsko upravljanje hotelskim poslovanjem	57
5.2.1 Sistemi za upravljanje imovinom (PMS)	58
5.2.2 Kompjuterski rezervacioni sistemi (CRS).....	60
5.2.3 Geografski informacioni sistemi.....	62
5.3. Uloga internet distributivnih sistema (IDS) u promociji i prodaji hotelskih usluga ..	65
5.3.1 Specijalizovani internet distributivni sistemi.....	67
5.3.2 Prednosti i nedostaci distribucije hotelskih usluga putem interneta	69
5.4. Digitalni mediji i društvene mreže u hotelijerstvu	70
5.4.1 Uticaj digitalnih medija na poslovanje hotela	70
5.4.2 Društvene mreže - njihova uloga i uticaj na kvalitet usluga u hotelijerstvu	71
5.4.3 Uloga mobilnih tehnologija u prodaji hotelskih kapaciteta.....	75
 6. PRIMENA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U HOTELSKOJ PONUDI SMEDEREVA.....	 77
 ZAKLJUČAK	 89
LITERATURA.....	91

Uvod

Trendovi koji će u narednom periodu imati dominantan uticaj na razvoj turizma i hotelijerstva biće usmereni, pre svega, na: povećanje brige za bezbednost i sigurnost turista, posebno posle učestalih terorističkih napada širom sveta (Pariz, Tunis, Orlando, Istanbul, Brisel, Njujork, Oslo i dr.); povećani interes turističke tražnje za očuvanom prirodom; praćenje i primenu novih tehnologija u svim domenima poslovanja, pri čemu uloga interneta, internet pretraživača, društvenih mreža, mobilne telefonije, digitalne televizije i drugih savremenih informativno – tehnološka sredstva, sve više postaje preovlađajući način komuniciranja i obavljanja poslovnih aktivnosti. Uspešnost prilagođavanja savremenim trendovima u turizmu i hotelijerstvu danas je nemoguće sagledati bez primene novih tehnologija u svim domenima poslovanja.

Nove tehnologije postaju neminovnost u svim domenima hotelsko - turističkog poslovanja, a posebno u marketingu, prodaji i naplati usluga. Savremenene marketing komunikacije se sve više koncentrišu na unapređenje odnosa sa korisnicima usluga u cilju prilagođavanja ponude njihovim potrebama i zahtevima, kao i na izgradnju odnosa na društvenim mrežama. Društvene mreže su indentifikovane kao jedna od bitnijih konkurentskih prednosti kada je reč o marketingu u turizmu i hotelijerstvu. Privredni subjekti iz ove delatnosti uveliko integrišu društvene medije sa ostalim kanalima i pokušavaju da proaktivnom uslugom prema gostima postanu uspešniji u odnosu na konkurenciju. Interes je da se korisnici usluga povežu sa što većim brojem kanala komunikacije i da se ohrabre da javno iznose stavove o ličnim iskustvima i ista podele sa drugima, stavljajući ih u aktivniju ulogu u procesu promocije, kreiranju i isporuke hotelske usluge.

U domenu nabavke, pripreme, proizvodnje i serviranja hrane i pića oprema tzv. “*visoke tehnologije*”, gde se poslovi pripreme i serviranja hrane i pića sve više automatizuju, postaje nužnost savremenog hotelijerstva. Oprema se danas instalira sa podešenim temperaturnim i vlažnim sondama, kojima kompjeter upravlja, osiguravajući da se hrana kuva do savršenstva poštujući zdravstvena i bezbednosna pravila. Roboti sve više pripremaju hranu, a kompjuterske aplikacije ih stalno dopunjuju novim porudžbinama.

Primena savremenih tehnologija u raličitim područjima hotelskog poslovanja obezbeđuje brojne prednosti i hotelima i njihovim gostima. Te prednosti ogledaju se kroz povećanje produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, poboljšan kvalitet usluge, veću satisfakciju gostiju hotela i dugoročnu profitabilnost uz stalno unapređivanje odnosa sa gostima.

METODOLOŠKI PRISTUP

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada jeste uticaj savremenih informacionih tehnologija na kvalitet usluga u hotelijerstvu. Kako bi se na sveobuhvatan način moglo sagledati poslovanje hotelskih preduzeća u savremenom poslovnom okruženju, u radu će biti analizirana uloga i značaj savremenih informacionih tehnologija u obezbeđenju kvaliteta u poslovanju hotela koji je od ključne važnosti za poziciju preduzeća na turističkom tržištu. Konkurentnost i profitabilnost hotelskog preduzeća na tržištu isključivo zavise od kvaliteta hotelske usluge, koji ne može biti ostvaren bez kvalitetnih zaposlenih, primene standarada kvaliteta, adekvatne organizacije posla i primene savremenih tehnoloških rešenja u poslovnim aktivnostima preduzeća. Shodno tome, ključ uspešnosti poslovanja hotela u savremenom konkurentnom okruženju se nalazi u pružanju kvalitetnog proizvoda/usluge i povećanju stepena zadovoljstva korisnika. Globalno turističko tržište uporedo sa permanentnim razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija poput interneta, mobilnih telefona, društvenih mreža postaje sve više sofisticiranije i konkurentnije. Takvi nepredvidivi uslovi poslovanja u globalnim okvirima uslovljavaju hotelska preduzeća da svoje poslovanje prilagode zahtevima tržišta. To se postiže prvenstveno primenom savremenih informacionih tehnologija koje doprinose povećanju kvaliteta u uspešnom poslovanju preduzeća, a samim tim i satisfakcije korisnika hotelskih usluga.

Aktuelnost rada

Koristeći brojnu stručnu domaću i stranu literaturu koja se bavi pitanjima kvaliteta, upravljanja kvalitetom i uticajem savremenih informacionih tehnologija na kvalitet hotelskih usluga, može se konstatovati da je ovo veoma aktuelno i kompleksno područje. Kvalitetnom ponudom obezbeđuje se bolja poziciju preduzeća na tržištu, ostvaruje zadovoljstvo korisnika i drugih učesnika u procesu kreiranja i isporuke hotelskog proizvoda, a samim tim i bolji finansijski rezultati. Takođe, primenom savremene tehnologije, hotelska preduzeća efikasnije obavljaju poslovne operacije i doprinose kreiranju i isporuci kvalitetnije usluge čime obezbeđuju zadovoljstvo njenih korisnika.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja usmereni su da se prikaže koliko primena savremenih informacionih tehnologija hotelskom preduzeću doprinosi stvaranju proizvoda (usluge) koji svojim kvalitetom treba da zadovolji ili nadmaši veoma probirljive zahteve savremenog turista.

Društveni cilj istraživanja usmeren je na bolje razumevanje važnosti uloge savremenih informacionih tehnologija u obezbeđenju kvaliteta u hotelijerstvu i njihovoj praktičnoj primeni u hotelijerskoj deatnosti.

Naučni cilj istraživanja je da se korišćenjem osnovnih metoda ukaže na uticaj savremenih informacionih tehnologija na kvalitet hotelskih usluga, izražen kroz njihovu ulogu u: marketingu, kreiranju i prodaji hotelskog proizvoda (usluge), upravljanju kvalitetom, osnovnim pretpostavkama uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom i ostvarivanju zadovoljstva korisnika hotelskih usluga. Naučni cilj rada, takđe, predstavlja doprinos obogaćivanju fonda literature iz oblasti primene IT u hotelijerstvu, a rezultati istraživanja o

primeni IT u hotelskoj ponudi Smedereva i njihovom uticaju na poslovanje hotela mogu biti od praktične koristi na koji način i kako se treba odnositi prema novim tehnologijama i njihovoj primeni.

Hipoteze istraživanja

Glavna (polazna) hipoteza ovog rada jeste da je kvalitet hotelske usluge (proizvoda) osnovni preduslov uspešnog poslovanja i ključni element lojalnosti turista.

Posebne hipoteze na kojima se temelji ovaj rad su:

- Kvalitet ponude hotelskom preduzeću obezbeđuje realizaciju postavljenih ciljeva, osigurava stabilnost na globalnom tržištu i ima dominantan uticaj na zadovoljstvo korisnika usluga.
- Savremene informacione tehnologije oličene, pre svega, u internetu koji danas predstavlja najrasprostranjeniji medij za komunikaciju i prenos informacija u globalnim okvirima, mobilnoj tehnologiji i društvenim mrežama, predstavljaju neminovnost savremenog poslovanja i uslov opstanka na tržištu.
- Transparentnost društvenih medija obezbeđuje hotelijerima povratne informacije i otvara nove mogućnosti u komunikacijama.

Struktura istraživačkog rada

Rad se, uz uvod i zaključke, sastoji iz pet delova:

- Savremene tendencije u turizmu i hotelijerstvu;
- Karakteristike kvaliteta u hotelijerstvu;
- Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu;
- Osnovne pretpostavke za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom;
- Informacione tehnologije kao faktor unapređenja kvaliteta u hotelijerstvu;
- Primena informacionih tehnologija u hotelskoj ponudi Smedereva.

Metode i tehnike istraživanja

Shodno izabranoj temi, definisanim ciljevima istraživanja i postavljenim hipotezama, korišćene su različite metode istraživanja, koje su doprinele realizaciji istraživačkih zahteva. Pored analitičko – sintetičke metode, korišćene su i metode indukcije i dedukcije, kako bi se izveli zaključci o vezi i odnosima među pojavama, metode komparacije kako bi se pojedine tvrdnje uporedile i izveli odgovarajući zaključci, zatim metoda deskripcije, komparativna i kauzalna metoda.

Tokom pisanja ovog rada korišćena je brojna stručna domaća i strana literatura iz ove oblasti, kao i podaci koji su prikupljeni iz različitih izvora (knjiga, stručnih časopisa, zbornika radova, elektronskih i drugih izvora) koji se bave temom kvaliteta hotelskog poslovanja i savremenim informacionim tehnologijama.

Empiriskim putem je, na osnovu utemeljenih teorijskih postavki, izvršeno istraživanje (urađena analiza) o primeni informacionih tehnologija u hotelskoj ponudi Smederava.

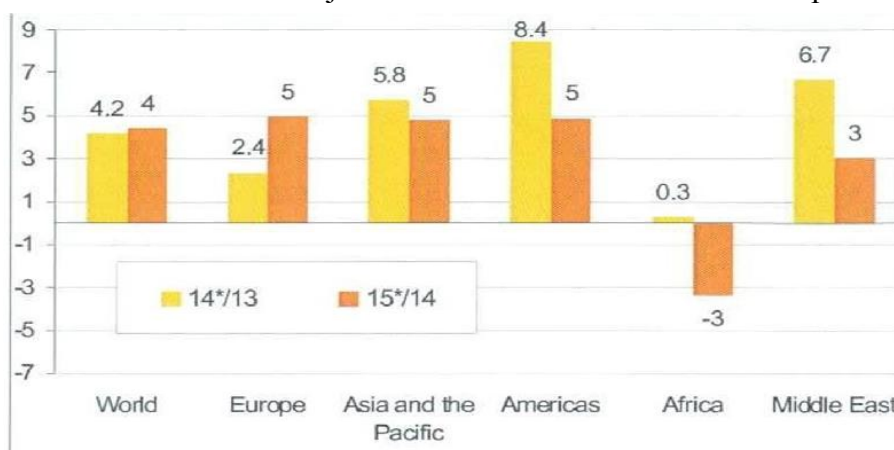
1. SAVREMENE TENDENCIJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

1.1. Karakteristike međunarodnog turizma

Turistička privreda ima izuzetno povoljnu dinamiku razvoja u međunarodnim okvirima. U 1950. godini, broj učesnika u međunarodnom turizmu je bio svega 25,5 miliona turista sa potrošnjom od 2,1 milijardu USD, dok je u 2015. godini broj učesnika dostigao cifru od 1.184 miliona turista sa potrošnjom od preko 1.260 milijardi USD. Prema najnovijim podacima Svetske turističke organizacije za 2015. godinu, broj učesnika u međunarodnom turizmu“ je premašio 1.184 miliona turista, odnosno više za 4% od predhodnih godina“ (<http://mkt.unwto.org/barometer/january-2016-volume-14-advance-release> 21. 06. 2016). Takođe, predviđanja UNWTO ukazuju „da će se i u 2016. godini nastaviti pozitivna tendencija u međunarodnom turizmu i da će se broj međunarodnih dolazaka povećati za 4%“ (http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_03_may_excerpt_.pdf 21. 06. 2016).

Regioni Evrope, Amerike, Azije i Pacifika u 2015. godini su imali stopu rasta od +5% u odnosu na 2014. godinu (<http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015> 21. 06. 2016). Regioni Bliskog istoka i Afrike u 2015. godini su zabeležili nešto nižu stopu rasta (+3%) zbog uticaja vanekonomske faktora (teroristički napadi u Turskoj, Egiptu i Tunisu, rat u Siriji) koji su uticali na smanjenje broja turista (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> 21. 06. 2016).

Grafikon 1: Promena broja međunarodnih dolazaka izražena u procentima (%)



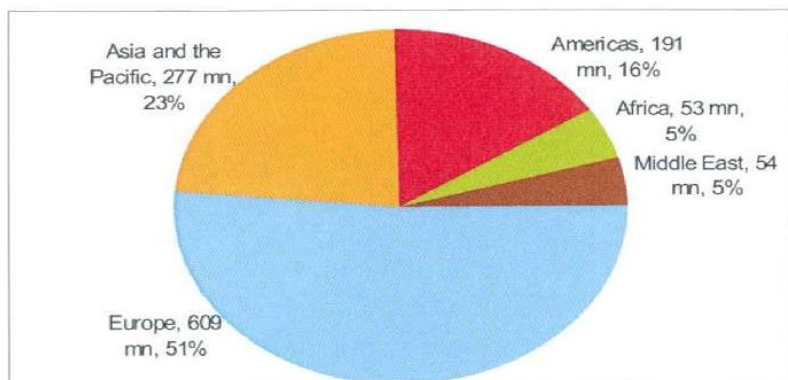
Izvor: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_02_march_excerpt.pdf 21. 06. 2016.

U grafikonu je prikazana promena broja dolazaka turista u međunarodnim okvirima za regione Evrope, Amerike, Azije i Pacifika, Afrike i Bliskog Istoka u 2013, 2014 i 2015. godini. Takođe je predstavljena promena broja dolazaka u celom svetu.

Evropa, u 2015. godini, po broju dolazaka stranih turista (609 miliona) zauzima prvo mesto. U odnosu na 2014. godinu, Evropski region je dočeka 28 miliona turista više, što predstavlja rast od 2,6 %. Veći broj dolazaka turista u Evropski region je ostvaren „zahvaljujući slabijem kursu evra u odnosu na američki dolar“

(http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtobarom1602_marchexcerpt.pdf 21. 06. 2016). U okviru Evrope najveći rast zabeležilo je područje Mediterana (10 miliona turista više). Povećanje broja turista je zabeležila i Severna Evropa sa 7% više u odnosu na 2014. godinu. Centralna Evropa je zabeležila rast broja međunarodnih turista za 5 miliona više dolazaka u odnosu na 2014. godinu, što je rast za 6%. Nešto veći broja turista je zabeležila Istočna Evropa sa 7 miliona više dolazaka nego u 2014. godini što je rast takođe od 6%. Zapadna Evropa je ugostila 6 miliona međunarodnih turista više u odnosu na 2014. godinu, što predstavlja blagi rast od 3%. Drugi po značaju region po broju dolazaka međunarodnih turista posle Evrope je region Azije i Pacifika. Ovaj region je posetilo 278 miliona turista u 2015. godini što je za 13 miliona više sa ostvarenim rastom od 5% u odnosu na 2014. godinu. Gledano po subregionima, Okeanija je ostvarila najveći rast od (+7%). Subregion jugoistočne Azije je zabeležio rast za 5% više u odnosu na 2014. godinu, a subregioni južna i severoistočna Azija su takđe ostvarile blagi rast ugostivši 4% više turista u odnosu na predhodnu godinu. Treći po značaju region po broju poseta međunarodnih turista je region Severne i Južne Amerike. Ovaj region je u 2015. godini zabeležio 191 milion međunarodnih dolazaka, ostvarivši pritom stopu rasta od 5% sa 9 miliona turista više u odnosu na 2014. godinu. Region Severne i Južne Amerike sa 191 milion turista u 2015. godini posmatrajući svetski nivo međunarodnih dolazaka ima značajno učešće od 16%. Subregioni Karibi i Centralna Amerika u 2015. godini beleže rast broja dolazaka turista za 7%, što ih svrstava u najposećenije subregione Severne i Južne Amerike. Subregion Južne Amerike je zabeležio rast od 5%, dok subregion Severne Amerike u 2015. godini beleži blaži rast broja turista od 4%. Region Bliskog Istoka je u 2015. godini zabeležio povećan broj dolazaka turista za 59 miliona u odnosu na 2014. godinu, što predstavlja značajan rast od 3% uzevši u obzir brojne vanekonomske faktore koji su zahvatili ovaj region. Za razliku od pada broja dolazaka počevši od 2011. do 2013. godine, možemo zaključiti da ovaj region beleži blago povećanje broja turista od 2014. godine kada je zabeležen rast od superiornih 7%. Region Afrike je u 2015. godini zabeležio pad broja dolazaka međunarodnih turista za 53 miliona, što predstavlja pad u odnosu na 2014. godinu za 3%. Značajno smanjenje broja dolazaka turista u 2015. godini za 7% imao je subregion Severne Afrike, dok je subregion Podsaharske Afrike zabeležio 1% manje dolazaka u odnosu na 2014. godinu (http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtobarom_16_02_march_excerpt.pdf 22.06. 2016).

Grafikon 2: Prikaz međunarodnih dolazaka po regionima
World Inbound Tourism
International Tourist Arrivals, 2015* (million)



Izvor: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_02_march_excerpt.pdf 21. 06.2016.

Kao što se vidi na prikazanom grafikonu region Evrope u 2015. godini je na prvom mestu po broju međunarodnih dolazaka sa 699 miliona turista i ima učešće od 51% u ukupnom svetskom turističkom prometu. Drugi po značaju je region Azije i Pacifika sa 277 miliona dolazaka i udelom od 23% u svetskom turizmu. Na trećem mestu je region Amerike koji u 2015. godini beleži rast broja turista za 9 miliona u odnosu na 2014. godinu sa 191 milionom dolazaka i ukupnim učešćem u svetskom turizmu od 16%. Regioni Afrike i Bliskog istoka imaju učešće od 5% u svetskom turizmu s tim što je region Afrike u 2015. godini imao smanjen broj dolazaka turista za 3%.

1.2. Očekivani trendovi u međunarodnom turizmu

Dinamika razvoja međunarodnog turizma u periodu od 2008. do 2016. godine ukazuje na povećanje turističkog prometa za 4,5%. Istraživanja perspektive razvoja međunarodnog turizma sprovedena od strane WTO (World Tourism Organisation) „sa stanovišta očekivanog dejstva ekonomskih, socijalnih, demografskih, psiholoških, kulturnih i drugih aspekata ukazuju na nastanak povoljnih razvojnih tendencija međunarodnog turizma do 2020. godine“ (Radosavljević, 2009, 25).

Najrazvijenije zemlje sveta poput Kine, Sjedinjenih američkih država, Nemačke i Velike Britanije će zadržati dominantnu ulogu u turističkoj tražnji. Kinesko tržište je najrazvijenije emitivno tržište na svetu. Ekonomska stabilnost, povećanje prihoda, jačanje valute su samo neki od faktora koji doprinose da Kineski turisti danas zauzmu prvo mesto po turističkoj potrošnji u svetu ispred SAD i Nemačke (Tabela 1). Porast broja putovanja Kineskih turista sa 10 miliona u 2001. godini na 109 miliona u 2014. godini predstavlja rast od 16,6% je pokazatelj da Kineski turisti zauzimaju značajno mesto u svetskoj turističkoj potrošnji (http://www.ccilc.pt/sites/default/files/eusme_centre_report_tourism_market_in_china_update_-_sept_2015.pdf 23, 06. 2016).

Tabela 1: Lista zemalja najvećih potrošača u međunarodnom turizmu za 2013. i 2014. godinu

Zemlja	Ukupna potrošnja u međ. turizmu (mld.USD)		Promene lokalne valute (%)		Tržišni udeo (%)	Broj populacije (miliona)	Potrošnja po glavi stanovnika (USD)
	2013	2014	13/12	14/13	2014	2014	2014
1. Kina	128,6	164,9	23,8	27,1	13,2	1.368	121
2. SAD	104,1	110,8	3,8	6,4	8,9	319	347
3. Nemačka	91,4	92,2	5,7	0,9	7,4	81	1.137
4. V. Britanija	52,7	57,6	3,5	3,8	4,6	65	893
5. Rusija	53,5	50,4	28,9	13,7	4,0	144	351
6. Francuska	42,9	47,8	3,9	11,3	3,8	64	747
7. Kanada	35,2	33,8	3,2	3,3	2,7	35	951
8. Italija	27,0	28,8	-1,0	6,9	2,3	60	481
9. Australija	28,6	26,3	9,4	-1,7	2,1	24	1.114
10. Brazil	25,0	25,6	24,1	11,7	2,1	203	126

Izvor: <http://ceoworld.biz/2015/10/27/10-countries-that-spend-the-most-money-on-international-tourism-2014-25-06>. 2016.

Procene Svetske turističke organizacije govore da se do 2030. godine prema **glavnom scenariju** (ima ih ukupno 4) predviđa rast učesnika u međunarodnim putovanjima od 3.3% prosečno godišnje. U početku se očekuje veća stopa rasta, dok će vremenom te stope padati, sa 3.8% u početnom periodu na 2.9% krajem perioda. Najveći rast ostvariće region Azije i Pacifika gde se očekuje novih 331 milion turista, i ukupno 535 miliona turista u 2030. godini, što predstavlja prosečnu stopu rasta od 4.9% godišnje. Predviđa se da će rastuće privrede preći cifru od 1 milijarde, dok će takođe pozitivnim trendom razvijene ekonomije preći cifru od tek 700 miliona učesnika (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> 23. 06. 2016).

Tradicionalno najposećenija turistička tržišta (Francuska, Španija, Italija, Grčka) imaće umerenu stopu priliva turista uz kraća i brojnija putovanja. Imajući u vidu kretanja na turističkom tržištu u poslednjih 5 godina, očekuje se povećanje učešća srednje razvijenih zemalja u međunarodnom turističkom prometu koje imaju značajne potencijale za razvoj receptivnog turizma poput (Kine, Indije, Rusije, Baltičkih zemalja i sl.). To znači, da se polako smanjuje učešće ekonomski najrazvijenijih zemalja sveta, a očekuje se veća stopa učešća srednje razvijenih i zemalja u razvoju u međunarodnom turističkom prometu.

Po pitanju učešća u broju učesnika u turističkim putovanjima i dalje će većinu predstavljati turisti sa nižim i srednjim prihodima. Sve veći broj turista će se odlučivati za korišćenje paket aranžmana i sopstvenog prevoza za kraća individualna putovanja. Može se očekivati da turisti povećaju zahteve po pitanju kvaliteta usluga u turističkoj destinaciji, a da pritom za to budu spremni da izdvoje veću sumu novca. Na osnovu toga, organizatori putovanja će morati da „formiraju nove i raznovrsnije kvalitetne programe, ali i sinhronizovanu poslovnu i turističku politiku svih učesnika u pružanju turističkih učesnika“ (Radosavljević, 2009, 27).

U budućem razvoju međunarodnog turizma biće povećan broj učesnika sa višim prihodima. Ovi turisti će se više usmeravati na dalja i individualna putovanja poput odabira dalekih turističkih destinacija. Može se očekivati da turisti sa većim prihodima koriste i organizovane vidove prometa ali sa stavljanjem akcenta na odabir kvalitetnijih i skupljih paket aranžmana. Takođe, značajnu ulogu u budućem razvoju turizma imaće sve veće učešće u putovanjima mlađih i starijih osoba i učesnici brojnih međunarodnih kongresa, seminara, konferencija i sl.

Značajno je istaći da očekivanim trendovima u međunarodnom turizmu možemo dodati one koji će uticati na veću sofisticiranost turističke tražnje u odnosu na ponudu. Sve više se može očekivati veće interesovanje turista za kulturnim sadržajima i vrednostima na destinaciji. To su prvenstveno individualna interesovanja turista vezana za umetnost, kulturu sport, rekreativne aktivnosti i sl. Prema očekivanjima WTO postoji još promena koje su od suštinske važnosti za budući razvoj međunarodnog turizma. Prema Radosavljević (2009., 27) sledeći trendovi će imati značajnog uticaja na buduća kretanja u međunarodnom turizmu:

- Očekuje se brži razvoj savremene putne mreže na pravcima najintenzivnijih turističkih tokova, kao i dalja ekspanzija avio saobraćaja;
- Nastaviće se proces sinhronizovanja razvoja turizma sa ostalim privrednim delatnostima, a posebno sa poljoprivredom, industrijom, trgovinom i saobraćajem.
- Partnerstvo i stratejske alijanse biće u porastu;

- Značajnije povećanje promotivnih aktivnosti nacionalnih turističkih organizacija, hotelskih preduzeća, agencija i drugih učesnika na međunarodnom turističkom tržištu zbog očekivane veće konkurencije i pojave novih turističkih zemalja i destinacija na međunarodnom turističkom tržištu;

- Povećani interes krupnog kapitala iz drugih oblasti za turizam. U tom pogledu, posebnu ulogu će imati multinacionalne kompanije, avio prevoznici i veliki privredni sistemi, kao i finansijske institucije;

- Međunarodni turizam beležiće brži rast u odnosu na domaći posebno zbog ograničenih turističkih resursa u privredno razvijenim zemljama sveta, kao i povoljnih uslova za odmor u zemljama koje imaju kvalitetne turističke resurse i odgovarajuću turističku ponudu;

- Posebno interesovanje biće usmereno za očuvanom prirodom;
- Sve veći broj zemalja će, pored ekonomskih efekata, prepoznavati i socijalno-kulturne i edukativne efekte, i
- Rezervacije i plaćanja elektronskim putem biće u porastu.

Značajno je istaći da turisti teže ka napuštanju tradicionalnih puteva turističkih kretanja u potrazi za otkrivanjem potencijalnih turističkih destinacija, novim proizvodom na destinaciji, žele da budu uključeni u proces kreiranja turističkog proizvoda i plate višu cenu za kvalitetan proizvod, zahtevaju specifične turističke proizvode i sl.

1.3. Prilagođavanje hotelske ponude savremenim tržišnim tendencijama

Intenzivne promene na turističkom tržištu nameću potrebu da hotelska preduzeća svoje poslovne aktivnosti permanentno prilagode novim izazovima iz okruženja. Ključno pitanje je kako na najbolji način usmeriti poslovne aktivnosti menadžmenta preduzeća da bi se moglo odgovoriti promenama iz okruženja i koje strategije je potrebno primeniti u cilju daljeg razvoja preduzeća na tržištu. Shodno tome, kao polaznu osnovu treba uzeti trenutnu poziciju preduzeća na tržištu, ustanoviti slabosti preduzeća i zahteve korisnika usluga.

Kao polazne osnove u prilagođavanju hotelske ponude savremenim trendovima, Barjaktarović (2013., 240) navodi sledeće pretpostavke:

- Sinhronizovano delovanje i koordinaciju svih aktivnosti preduzeća, odnosno koordinaciju svih sektora i svih zaposlenih u hotelskom preduzeću radi reagovanja na očekivane izazove;

- Čvršće povezivanje i saradnju hotelskih upravljačkih struktura sa svim učesnicima u kreiranju hotelsko-turističkog proizvoda na nivou turističke destinacije i šire društvene zajednice radi, efikasnijeg i bržeg reagovanja na očekivane promene;

- Kontinuirano usavršavanje upravljačkih struktura svih nivoa i svih zaposlenih, radi sticanja novih znanja i veština iz oblasti: menadžmenta, marketinga, elektronskog marketinga, kulture usluživanja, sposobnosti komunikacija i dr., jer sve je manje mesta za neobučene radnike, i

- Primenu savremenih tehnologija u svim domenima hotelskog poslovanja (tekuće poslovanje, uključivanje u rezervacione sisteme avio-kompanija, međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora i centralnih nacionalnih mreža).

Zahtevi savremenog turističkog tržišta uticaće na promene i u strukturi ukupne smeštajne ponude. U tom pravcu, očekuje se sledeće promene (Barjaktarovic (2013, 240):

- Izgradnja „*zelenih (eko) hotela*“, u kojima je sve podređeno očuvanju prirode, od izbora lokacije, izgradnje, uređaja i opreme, sadržaja hotelskih usluga do odnosa gostiju prema ekološkim pitanjima;

- Izgradnja hotela sa tzv. „*pametnim sobama*“ čime se omogućavaju značajne uštede električne energije putem upotrebe kodiranih kartica, bolji nadzor i kontrolu soba, kontrolisanje temperature u sobi, ispravnost električnih i vodovodnih uređaja, kontrolu pristupa hotelu i dr;

- Težnja za relaksacijom ljudskog tela, zdravljem i zabavom sve više će uticati da se grade tzv. „*SPA hoteli*“ sa bogastvom sadržaja vezanih za tu temu;

- Razvoj i izgradnja „*Kružera*“, odnosno hotela na vodi, koji sve više privlače pažnju turista koje interesuje ova vrsta odmora i zabave;

- Povećana izgradnja jeftinijih (budget) hotela van velikih gradskih centara;

- Izgradnja hotela sa tri i zvezdica u okviru hotelskih grupacija kako bi se udovoljilo zahtevima različitih kategorija turista;

- Povećana izgradnja hotela za mlade (HOSTELA) sa obzirom na značajan porast putovanja ove kategorije turista i njihovu platežnu sposobnost.

2. KARAKTERISTIKE KVALITETA U HOTELIJERSTVU

2.1. Definisanje i značaj kvaliteta

Pojam kvalitet se danas veoma često upotrebljava u svakodnevnom govoru, međutim on istovremeno predstavlja kategoriju o kojoj se ne razmišlja sa aspekta suštinskog značenja. To je iz razloga što se smatra da je u osnovi poznato šta je suština kvaliteta. Dakle, kvalitet kao pojam širokog značenja, se često koristi u različitim formama a u stručnoj literaturi iz oblasti menadžementa pristupi definisanju kvaliteta su različiti.

Definicije kvaliteta mogu se grupisati prema (Barjaktarović 2013, 8):

- Proizvodnom pristupu
- Pristupu zasnovanom na korisniku
- Procesno zasnovane definicije
- Definicije koje se zasnivaju na vrednosti
- Transcendentalni pristup definisanja

Polazna osnova u definisanju odnosi se na pristup kvalitetu sa dva bitna aspekta, onog ko proizvodi (ili pruža usluge) sa jedne i korisnika usluga sa druge strane. U skladu sa tim, sa aspekta proizvođača kvalitet predstavlja „usaglašenost sa pravilima proizvodnog procesa a sa aspekta potrošača kvalitet se definiše kao ukupnost osobina proizvoda koje imaju sposobnost da zadovolje izrečene i podrazumevajuće potrebe i očekivanja“ (Kosar, 2005, 229). Kvalitetom proizvoda sa stanovišta ponude bavio se američki teoretičar menadžmenta kvaliteta Filip Krozbi. On je zaključio da je za definisanje kvaliteta potrebno precizno definisanje proizvodnog procesa. Kada se definišu zahtevi procesa proizvodnje, kvalitet će nastati kao posledica realizacije po utvrđenim zahtevima. Krozbi smatra da kvalitet nije kategorija koja se imaginarno doživljava, već predstavlja podudarnost sa zahtevima i može se izmeriti.

Sa aspekta korisnika pri definisanju kvaliteta, primarni pojam su njegove potrebe. Jedan od mnogobrojnih teoretičara iz oblasti kvaliteta Jozef Juran je definisao kvalitet kao

“pogodnost za upotrebu” (Suarez, 1992, 4). Pogodnost proizvoda za upotrebu se utvrđuje njegovom sposobnošću da zadovolji zahteve korisnika. Ovde je stavljen akcenat na definisanje kvaliteta sa aspekta tražnje, odnosno korisnika. Pristup kvalitetu mora u potpunosti biti komplementaran sa zahtevima korisnika. Mnogobrojne međunarodne organizacije su objavile svoje definicije o kvalitetu. Evropska organizacija za standardizaciju EOQC definiše kvalitet kao: ”Nivo do koga proizvod zadovoljava zahteve korisnika” (<http://www.eoq.org/home.html> 27. 06. 2016).

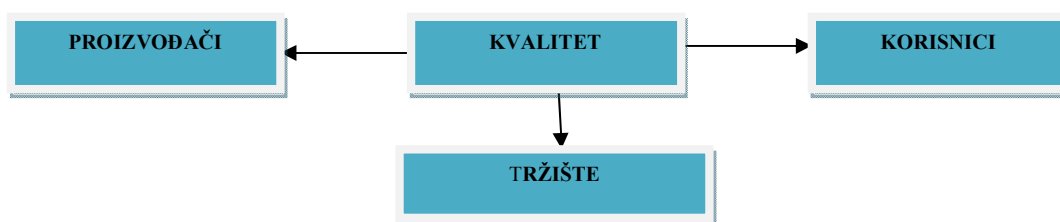
Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO (International Organisation for Standardization) setom standarda ISO 8402 iz 1986. godine je definisala kvalitet kao: “Ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda i usluga koji se odnose na njegovu sposobnost da zadovolji utvrđene i implicitne potrebe” (<http://www.businessdictionary.com/definition/quality-assurance-QA.html> 27. 06. 2016). Ova definicija je dopunjena 1994. godine i glasi: “Kvalitet je skup karakteristika koje entitet poseduje da bi mogao da zadovolji sve postavljene potrebe, želje i sklonosti korisnika” (<http://www.iso.org/iso/home.html> 27. 06. 2016).

Termin “entitet” se odnosi na “ulogu, proces, materijalni proizvod, aktivnosti, organizaciju, sistem, zaposlene ili na bilo koju kombinaciju navedenih elemenata” (Majstorović, 2000, 4). Poslednja definicija kvaliteta je objavljena u standardu ISO 9000 iz 2000. godine i glasi: “Kvalitet je stepen do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava definisane zahteve” (<http://www.eqavet.eu/qa/gns/glossary/q/quality.aspx> 27. 06. 2016).

Analizom navedenih definicija kvaliteta mogu se primetiti osnovni termini i izrazi na kojima su definicije zasnovane, a to su: potrebe, zahtevi, usklađenost, prikladnost, pogodnost, celokupnost, dovoljnost za upotrebu, mera korisnosti i nivo zadovoljenja potreba.

Dokazano je da kvalitet predstavlja tržišnu kategoriju. Radi se o kvalitetu usluga i materijalnih proizvoda koji sadrže upotrebnu vrednost i koji se isporučuju na tržište kao robe po utvrđenoj ceni. Upotrebna vrednost proizvoda i usluga prikazuje njihovu osnovnu svrhu koja je sadržana u sposobnosti da zadovolje potrebe korisnika.

Slika 1: Uloga kvaliteta u odnosu na tržište



Izvor : <http://www.ics-norm.com/index.php/novosti/118-sta-je-kvalitet> 27.06. 2016

Slika prikazuje važnost kvaliteta kao stepen vrednosti kojim su određene potrebe korisnika koje su realizovane od proizvođača i usmerene ka tržištu.

U sadašnjem vremenu, funkcionisanje tržišta proizvoda i usluga je suočeno sa velikom konkurencijom. U prilog tome ide i činjenica da se za zauzimanje, održavanje i poboljšanje pozicije na tržištu mora uložiti maksimalan napor uz stalno poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga. Ponuda mora pronaći način kako bi zadovoljila želje, potrebe i očekivanja sve više sofisticiranih korisnika. Ovde treba pridodati i činjenicu, da ne treba samo pratiti

zadovoljstvo korisnika, već se mora predviđati, čak i modifikovati njihove zahteve. To se može postići jedino usaglašavanjem odgovarajućeg kvaliteta proizvoda i usluga.

Kvalitet ne može biti statično svojstvo proizvoda i usluga. Kvalitet je dinamičan proces koga sačinjavaju elementi stvaranja proizvoda i usluga. Kvalitet obuhvata i sve komponente koje ulaze u ovaj proces. Kvalitet se može meriti i rangirati. Iz navedenog, možemo izvesti sledeću definiciju: “Kvalitet je tržišna kategorija koja obuhvata ukupnost nastanka i realizacije materijalnih proizvoda i usluga na nivou do kojeg njihova svojstva obezbeđuju usaglašenost sa zahtevima tražnje” (Kosar, 2005, 230).

2.2. Karakteristike hotelijerstva koje opredeljujuće deluju na kvalitet hotelske usluge

U savremenim tržišnim uslovima, kvalitet je postao osnovni činilac za stvaranje profitabilnosti i konkurentnosti preduzeća na globalnom tržištu. Sve veća sofisticiranost korisnika sa novim i većim prohtevima uslovljava menadžment hotelskih preduzeća da pronade nova rešenja za integraciju kvaliteta u uslužnom procesu u svrhu ispunjavanja zahteva korisnika.

Hotelijerstvo karakterišu određene specifičnosti koje ga razlikuju od ostalih delatnosti. Te specifičnosti su od izuzetnog značaja za preduzeće u vođenju poslovne politike, i ukoliko ih hotelsko preduzeće zanemari, može se suočiti sa mnogobrojnim rizicima koji bitno mogu ugroziti poslovanje preduzeća.

Kao najznačajnije karakteristike hotelijerstva koje opredeljujuće deluju na kvalitet hotelskog proizvoda (usluge) Barjaktarović (2013., 20) izdvaja sledeće:

- Heterogenost hotelske strukture;
- Neopipljivost najvećeg dela hotelskih usluga;
- Istovremenost odvijanja procesa proizvodnje i potrošnje hotelskih usluga (nedeljivost usluge);
- Proizvodno-uslužni karakter rada;
- Specifičnost u načinu komunikacija i prodaji hotelskih usluga;
- Visok stepen interpersonalnih odnosa zaposlenih i gostiju hotela, pre svega onih koji stalno komuniciraju sa gostima (prva linija usluživanja);
- Varijabilnost značajnog dela hotelskih usluga, što može dovesti do odstupanja u kvalitetu dve identične operacije zbog nepostojanja standarda);
- Odsustvo svojine nad hotelskom uslugom (nemogućnost posedovanja usluge),
- Naglašen sezonski karakter poslovanja i osetljivost na sve vrste promena.

Navedene karakteristike hotelijerstva utiču na kompleksnost hotelskog proizvoda (usluga) da u njemu budu sadržane sve komponente ugostiteljske ponude čijom isporukom će zadovoljiti zahteve i potrebe korisnika. Poštovanjem ovih karakteristika hotelsko preduzeće podiže kvalitet svoje ponude na viši nivo i time ostvaruje bolje poslovne rezultate i stiče konkurentsku prednost.

2.3. Hotelska usluga kao pojavni oblik hotelskog poslovanja

Hotelska preduzeća stvaraju proizvode namenjene tržištu koji su nastali kao kombinacija proizvoda i brojnih usluga čije kombinovanje znatno razlikuje hotelski proizvod od industrijskog proizvoda. Ova kombinacija proizvoda i usluga stvara osnovu hotelskog proizvoda (uslugu smeštaja) koju hotelsko preduzeće prodaje na tržištu kao pojedinačnu uslugu (smeštaj, hrana) i kompletnu uslugu (paket aranžman).

Uslugu smeštaja sačinjavaju brojni materijalni elementi bez kojih se ona ne bi mogla realizovati, i to je čini kompleksnijom u većoj meri u odnosu na materijalni proizvod. Kombinacija svih materijalnih i nematerijalnih elemenata hotelske usluge doprinosi da korisnici stvore sliku o njenom kvalitetu. Usluga iskazana na taj način stvara vrednost za upotrebu, ispunjava potrebe korisnika i prodaje se po utvrđenim cenama (Barjaktarović, 2013., 27.). U tom kontekstu proizvod u hotelijerstvu predstavlja uslugu, te se između ova dva pojma može staviti znak jednakosti, odnosno **proizvod = usluga** (Barjaktarović, 2013., 27).

Formiranje hotelskog proizvoda ima za cilj uspostavljanje kvaliteta njegovih sastavnih celina, a ujedno i prilagođavanje procesa isporuke usluga prostornim i funkcionalnim spajanjem u jednu celinu.

Sastavni delovi hotelskog proizvoda (prostorni, tehničko-tehnološki, organizacioni, procesni) odgovaraju osnovnim specifičnostima njegovog svojstva i mogu se izdvojeno posmatrati.

Ključni elementi koje sadrži hotelski proizvod su (Medlik, Ingram, 2000, 16):

- Lokacija;
- Sadržaji;
- Usluge;
- Imidž, i
- Cena

Lokacija je veoma bitan faktor za obezbeđenje tehničko-tehnološkog sadržaja hotelskog proizvoda, tako da se prema njoj može odrediti i organizovati uslužni proces.

Sadržaji hotela obuhvataju (Barjaktarović, 2013, 27):

- Hotelsku infrastrukturu: hotel kao građevinski objekat namenjen za smeštaj i boravak gostiju (oprema uređaji i inventar koji stoje hotelskim gostima na raspolaganju); oprema za tehničko i higijensko održavanje, procesna oprema (hardver i softver za upravljanje hotelskim poslovanjem) i usluge podrške (transportne, komunikacione usluge, i informacioni system), i

- Radnu sredinu u kojoj borave i rade zaposleni (kuhinjski blok, magacine, kotlarnicu, radionice, perionicu, sanitarno-higijenske prostorije, garderobe, trepezariju i ofise za zaposleno osoblje, kancelarije i dr.). Kvalitet radne sredine održava se kroz obezbeđenje odgovarajuće opreme za osoblje koja doprinosi održavanju potrebnih psihofizičkih sposobnosti zaposlenih, kao polazne pretpostavke za obavljanje kvalitetnih poslova.

Usluga obuhvata sve pojedinačne komponente hotelskog proizvoda koje sjedinjuje u jedinstvenu uslugu koju hotelsko preduzeće isporučuje gostima. Kvalitet usluge zavisi od

kvaliteta zaposlenog osoblja koje je ključni element u stvaranju i isporuci usluga hotelskog preduzeća.

Imidž predstavlja prikaz hotelskog proizvoda u percepciji gosta hotela. Da li će imidž hotelskog proizvoda biti pozitivan ili negativan isključivo zavisi od ispunjenosti očekivanja korisnika hotelske usluge tokom njenog korišćenja.

Cena hotelskog proizvoda predstavlja vrednost koju hotel ostvaruje kroz navedene elemente, odnosno kroz lokaciju, izgled, objekte, uslugu, imidž i zadovoljstvo koje imaju korisnici hotelskih usluga.

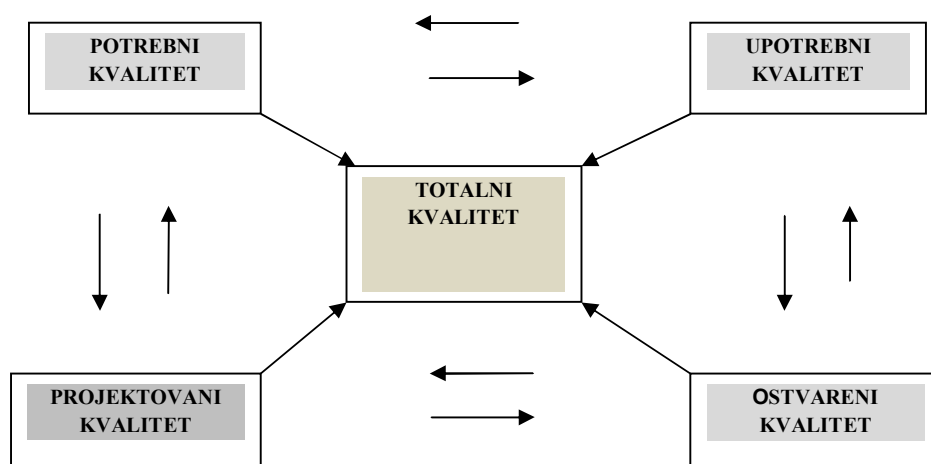
Uzajamna povezanost komponenti hotelskog proizvoda realizuje se u obrnutom procesu. Isporuka usluga i način na koji se usluge pružaju uz adekvatna tehnološka rešenja, gde se akcenat stavlja na kapacitet interne organizacije i opremanje objekta zahteva odabir odgovarajuće lokacije. Lokacija je glavna komponenta kvaliteta proizvoda hotelskog preduzeća. Prostor na kome je izgrađen objekat i njegova atraktivnost određuju kvalitet, čija je vrednost izgrađena prema potrebama korisnika usluga.

2.3.1 Oblici ispoljavanja kvaliteta hotelskog proizvoda

Prema različitim određenjima kvaliteta koja predstavljaju njegovu podudarnost sa zahtevima tražnje, kvalitet se ispoljava kao (Kosar, 2005, 231) :

- Projektovani kvalitet (definiše se konstrukciono-tehnološkom dokumentacijom);
- Ostvareni kvalitet (nastaje u procesu proizvodnje i utvrđuje se kontrolom);
- Potrebni kvalitet (kvalitet koji određuje korisnik da bi zadovoljio svoje potrebe);
- Upotrebni kvalitet (određuje se u procesu upotrebe);
- Eksterni kvalitet (materija koja objedinjuje pristup kvalitetu sa stanovišta potrošača);
- Interni kvalitet (izražava pristup kvalitetu sa stanovišta proizvođača), i
- Totalni kvalitet (sveukupnost svojstava proizvoda sa stanovišta njihove usaglašenosti sa zahtevima u svim fazama nastajanja i realizacije proizvoda)

Slika 2: Totalni kvalitet proizvoda



Izvor : <http://www.dgt.uns.ac.rs/zbornik/issue33-34/16.pdf> 27. 06. 2016.

Slika prikazuje usaglašenost kvaliteta proizvoda u svim fazama njegovog nastanka, čija su svojstva u međuzavisnosti shodno zahtevima tražnje i čiji skup sačinjava totalni kvalitet proizvoda.

Sa aspekta turista kao korisnika hotelske usluge posebno su bitni obavezni i očekivani oblik kvaliteta.

Obavezni kvalitet ili definisani kvalitet podrazumeva prilagođavanje hotelskog proizvoda (usluge) sa propisanim zakonima (normama) koji su propisani od strane državnih organa. Hotelska preduzeća svoje poslovanje moraju prilagoditi prema propisanim normama.

Očekivani kvalitet nastaje u svesti potencijalnih korisnika hotelskog proizvoda na osnovu dobijenih informacija o kvalitetu proizvoda (usluge) hotelskog preduzeća od strane određenih izvora (korisnici koji su koristili hotelski proizvod, internet izvori itd.).

Da bi hotelsko preduzeće integracijom kvaliteta u svoje proizvode moglo ostvariti tržišni uspeh potrebno je da postoji usaglašenost između projektovanog i potrebnog kvaliteta. Preduzeća čije je poslovanje usmereno ka korisnicima, kvalitet se definiše prema njihovim zahtevima i potrebama. Kvalitet proizvoda nastalih iz potencijala poslovnih procesa mora biti jednak projektovanom kvalitetu koji je prilagođen zahtevima tržišta.

Kada je potrebnii kvalitet pravilno definisan mogu se sa preciznošću sagledati zahtevi korisnika. Podudarnost projektovanog sa ostvarenim kvalitetom dovodi do usaglašenosti ostvarenog i upotrebnog kvaliteta, što predstavlja ispunjenje ciljeva preduzeća usmerenih ka ostvarivanju boljih poslovnih rezultata. Podudarnost svih nivoa kvaliteta od potrebnog do upotrebnog ugrađenih u proizvod od njegovog stvaranja pa sve do isporuke predstavlja totalni kvalitet proizvoda.

2.3.2 Ključne osobine kvaliteta hotelskih usluga

Vrednost kvaliteta hotelskog proizvoda (usluge) čine osobine (svojstva) koja proizvod sadrži. Ta svojstvaopredeljujuće utiču na kvalitet proizvoda, podstiču zadovoljstvo turista i utiču na njihovu ocenu kvaliteta koja se ispoljava zadovoljstvom i lojalnošću prema određenom hotelu. Kvalitet usluga preduzeća je orjentisan ka definisanju zahteva korisnika u cilju postizanja usaglašenosti između potpunog zadovoljenja korisnika uz minimiziranja grešaka u radnim operacijama čime će se postići bolji poslovni rezultati.

Sa aspekta korisnika hotelske usluge ključne osobine kvaliteta te usluge su (Barjaktarović, 2013., 34):

- Opipljivost-prisutnost fizičkih elemenata-materijalizacija usluge;
- Pouzdanost-sposobnost da se obećana usluga izvrši na odgovarajući način;
- Odgovornost-sposobnost reagovanja (brižljivost, spremnost da se pomogne i pruži brza usluga);
- Sigurnost-sposobnost zaposlenih da gosti steknu poverenje u njih;
- Empatija-personalizacija usluga, posmatranje turista kao pojedinca

Opipljivost se odnosi na fizička svojstva usluge. Usluga je po prirodi nematerijalizovana, ali proces njenog pružanja može imati neke opipljive elemente. Opipljivi elementi su materijalizovani elementi koji se sastoje od uređaja, opreme, inventara itd. Opipljivi elementi mogu biti sobe u hotelu i ostali nematerijalizovani elementi koji se mogu videti i dodirnuti. Opipljivi elementi kvaliteta usluge su od važnosti jer imaju značajan uticaj na percepciju kvaliteta gosta hotela.

Pouzdanost je povezana sa percepcijom korisnika usluga i usmerena je na ispunjenje obećanja od strane hotelskog preduzeća. Pouzdanost ima veliki uticaj na korisnike pri odabiru hotela. Pouzdanost kao osobina dolazi do izražaja u situacijama kada je potrebno rešiti određene probleme koji su nastali u toku pružanja usluge. Pouzdanost korisnika u hotelsko preduzeće može biti potvrđena ukoliko se nastali problem uspešno reši, u suprotnom reputacija hotela će brzo opasti.

Odgovornost (sposobnost reagovanja) se odnosi na komuniciranje između zaposlenog osoblja i korisnika hotelskih usluga. Sposobnost reagovanja zaposlenog osoblja kao i njihova spremnost da pruže uslugu u pravo vreme i samostalno reše nastale probleme u procesu pružanja usluga. Bitno je istaći da je kvalitet usluga važan činilac koji doprinosi smanjenju troškova u poslovanju, jer je pravovremeno rešavanje nastalih problema u uslužnom procesu mnogo jeftinije, a ujedno potvrđuje reputaciju hotela, što dalje vodi ka jačanju lojalnosti gostiju prema tom preduzeću.

Sigurnost se odnosi na veštine i kulturu zaposlenog osoblja koje kod korisnika stvaraju osećaj sigurnosti i poverenje u preduzeće čije usluge koristi. Prema tome, zasniva se poverenje i lojalnost između zaposlenih i korisnika usluga, hotelsko preduzeće se distancira od konkurencije, bolje se probija na tržištu, gradi se imidž i osigurava se uspešnost poslovanja u dužem vremenskom periodu. U slučaju da sigurnost i stručnost ne ispunjavaju stepen očekivanog kvaliteta korisnika, izgrađen imidž preduzeća može znatno opasti što vodi ka gubitku lojalnih korisnika i padu morala zaposlenih.

Empatija (sposobnost razumevanja) se odnosi na pažnju prema svakom gostu i na uvažavanje njegovih zahteva i potreba. Pošto su korisnici usluga heterogeni, zaposleno osoblje mora uložiti veliki napor i posvećenost da bi se izašlo u susret svakom gostu.

Možemo konstatovati da kvalitet usluga u navedenim osobinama ispoljava određeni nivo kompleksnosti. Osobine kvaliteta se ne mogu unapred predvideti izuzev (opipljivosti i pouzdanosti). Uspešna hotelska preduzeća primenom navedenih osobina kvaliteta u svom uslužnom procesu su se izdvojila na globalnom tržištu i stekla imidž osnivajući svoje brendove kao garancija kvaliteta korporacije. Hotelski brend je prepoznatljiv za korisnike usluga po kvalitetu koji je utemeljen na analiziranim ključnim osobinama koje kao garant konstantnosti kvaliteta izdvajaju preduzeće od konkurencije.

2.3.3 Dimenzije kvaliteta hotelskih usluga

Hotelsko preduzeće pruža usluge u objektima koji se nalaze na odgovarajućim lokacijama, arhitektonski prilagođeni svojoj nameni, opremljeni odgovarajućom opremom (uređajima), sa unapred definisanom organizacionom strukturom koju sačinjava zaposleno osoblje. Kvalitet hotelske usluge nastaje kao zbir kombinovanih elemenata usluge (materijalnih i nematerijalnih) koji doprinose hotelskom preduzeću da ostvari određene rezultate.

Pošto se uslužni proces sastoji od kombinacije ovih elemenata, svaki od elemenata će imati uticaj na konačnu ocenu korisnika o kvalitetu hotelske usluge koja se zasniva na osnovu njegove percepcije nakon korišćenja usluge. Korisnik stvara ocenu kvaliteta na osnovu brojnih elemenata koji mogu biti merljivi i nemerljivi kao što su: ambijent u kome se pruža usluga, brzina usluživanja zaposlenih, komunikacija zaposlenih, cene usluge itd. To znači, da gost uzima u obzir ljudske, tehničke i prirodne faktoreprilikom stvaranja slike o kvalitetu hotelske usluge.

Ključne dimenzije kvaliteta hotelskih usluga su (Barjaktarović, 2013., 38):

- Tehničko- tehnološke dimenzije kvaliteta;
- Funkcionalne dimenzije kvaliteta;
- Prostorna dimenzija kvaliteta;
- Ekološka dimenzija kvaliteta;
- Socijalna ili etička dimenzija kvaliteta;
- Estetska dimenzija kvaliteta, i
- Ekonomska dimenzija kvaliteta

Tehničko-tehnološke dimenzije kvaliteta usluga se odnose na građevinske i tehnološke karakteristike hotelskog objekta. Tehničke karakteristike obuhvataju građevinske elemente objekta (prostorije za ručavanje, sale za sastanke, opremu i uređaje) i bitno utiču na nivo kvaliteta hotelske usluge. Tehnološke karakteristike usluga uključuju primenu savremene tehnologije koja zaposlenima omogućava brže i lakše obavljanje radnih operacija, a preduzeće distancira od konkurencije.

Funkcionalne dimenzije kvaliteta uslugapredstavljaju skup odnosa u uslužnom procesu prilikom isporuke i korišćenja usluga hotelskog preduzeća vezano za to kako gost doživljava uslugu koju koristi. Funkcionalni kvalitet usluge može uticati da korisnik stvori viši nivo percepcije o kvalitetu usluge i zanemari eventualne tehničke nedostatke korišćene usluge. To se dešava ukoliko je funkcionalni kvalitet usluge (ljubaznost osoblja, brzina pružanja usluge, komunikativnost) na višem nivou od tehničkog kvaliteta (nedostatak internet, skromnije opremljene sobe itd).

Prostorna dimenzija kvaliteta hotelskog proizvoda vezuje se za kvalitet okruženja, funkcionalnost i organizacioni aspekt prostora.

Ekološka dimenzija kvaliteta hotelskog proizvoda je usmerena na očuvanje životne sredine, tako što će preduzeće primenom međunarodnih standarda podići svest o ekološkoj odgovornosti prema svojim korisnicima i prirodnom okruženju.

Socijalna dimenzija kvaliteta podrazumeva odgovornost preduzeća prema društvu u celini, a dolazi do izražaja prilikom pojava prirodnih nepogoda, ratnih sukoba kada hotel ustupa svoje smeštajne jedinice, prikuplja humanitarnu pomoć za ugrožena lica.

Estetska dimenzija kvaliteta podrazumeva estetsku usklađenost hotela sa okruženjem, enterijer sa eksterijerom itd.

Ekonomska dimenzija kvaliteta usluga podrazumeva sklad između ostvarene dobiti i zadovoljenja potreba korisnika usluga.

Hotelska preduzeća moraju uzeti u obzir navedene dimenzije kvaliteta usluga u cilju što boljeg kreiranja i isporuke svojih proizvoda (usluga) korisnicima težeći pritom ka zadovoljenju njihovih zahteva i potreba.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

3.1. Teorijsko metodološke osnove upravljanja kvalitetom

Moto poslovanja svakog privrednog subjekta je profit. Primena pristupa upravljanja kvalitetom se oslanja na činjenicu da preduzeće ne može opstati ukoliko se konstantno ne prilagođava savremenim zahtevima tržišta. Kako je tržište sklono stalnim promenama, preduzeća koja podržavaju zastarele koncepte poslovanja mogu naglo umanjiti tržišni uspeh. Održivi razvoj, tržišni uspeh i rast preduzeća zavise od mnogobrojnih unutrašnjih i spoljašnjih faktora. U savremenim uslovima poslovanja promene su stalno prisutne i veoma ubrzane usled raznih političkih, socijalnih i ekonomskih uticaja.

Tehnologija ima tendenciju brzih promena koje imaju veliki uticaj na komunikaciju u svim sferama poslovanja. Rast i razvoj preduzeća, kao i promene u odnosu na sistem poslovanja u ranijem periodu mogu biti uzajamno povezani faktori ako se unutar preduzeća sprovedu izmene u funkcionisanju interne organizacije što će rezultirati obezbeđenjem prednosti na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Glavni elementi ovog pristupa su stalne inovacije i poboljšanja koja se zasnivaju na (Heleta, 2008, 64):

- Procesu učenja;
- Skokovitim poboljšanjima;
- Priraštajnim poboljšanjima, i
- Inovacijama

Konstantna poboljšanja i inovacije su reakcije unutar preduzeća na promene iz okruženja. Promene koje se događaju izvan preduzeća mogu biti promene u random okruženju, promene u organizaciji i praćenju rezultata na tržištu, promene proizvodima i uslugama i njihovoj produkciji. Prema tome, važno je istaći da se celokupni napor preduzeća moraju konstantno poboljšavati i prilagođavati dinamičnim promenama u okruženju počev od interne organizacije u cilju dugoročnijeg održivog poslovanja, koje će rezultirati dominantnom pozicijom na tržištu.

Prilagođavanje tržišnim promenama je karakteristično za hotelska preduzeća čiji uspeh je zavistan od efikasnog upravljanja kvalitetom u svim delovima organizacije. Upravljanje hotelskim preduzećem je zasnovano na sistemu rukovođenja preduzećem koji se sastoji od ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa čije poslovanje je usmereno ka realizaciji postavljenih ciljeva i ostvarivanju dugoročnog tržišnog uspeha.

Prema tome Upravljanje kvalitetom je proces zajedničkog rada i delovanja svih struktura u okviru preduzeća radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva, gde odluke donete u jednom segmentu poslovanja preduzeća moraju imati uticaj na ostale funkcije (Barjaktarović, 2013., 44). Ovakav pristup upravljanja u teoriji menadžmenta je poznat kao menadžment sistem.

Značaj primene menadžment sistema se zasniva na stvaranju uslova za poboljšanje funkcionisanja preduzeća i učvršćivanje tržišne pozicije. Da bi sistem upravljanja besprekorno funkcionisao, preduzeće mora imati dobro usklađenu organizacionu strukturu, kvalitetne ljudske resurse i organizovane rukovodeće kadrove.

Prema Barjaktaroviću (2013., 44), menadžment isitem jedne organizacije uključuje različite sisteme upravljanja poput:

- Sistem upravljanja kvalitetom;
- Finansijski menadžment;
- Eko menadžment;
- Menadžment sistem zdravlja i bezbednosti zaposlenih, i
- Menadžment sistem zdravlja i bezbednosti hrane

U cilju zadovoljenja potreba svih učesnika u poslovnom procesu, poželjno je da menadžment preduzeća razvije određene standardizovane sisteme upravljanja (kvalitetom, životnom sredinom, zdravlja, bezbednosti zaposlenog osoblja, bezbednosti hrane, moralnih normi) koji će doprineti intenzivnijem razvoju preduzeća podizanjem kvaliteta na viši nivo.

Upravljanje kvalitetom (menadžment kvaliteta) predstavlja deo ukupnog procesa rukovođenja preduzećem koji se realizuje korišćenjem odgovarajućih sistema (alata). Primenom upravljanja kvalitetom u hotelskoj industriji, preduzeće nastoji da u potpunosti ispuni po mogućnosti i da nadmaši očekivanja korisnika kreiranjem i isporukom kvalitetnog hotelskog proizvoda.

3.2. Razvoj sistema upravljanja kvalitetom

Razvoj tržišta je uslovio da se upravljanje kvalitetom razvija u određenim vremenskim etapama. Evoluciju upravljanja kvalitetom karakterišu četiri faze (Dahlgard, Kristensen, Kenji, 2002, 7):

- Inspekcija kvaliteta;
- Kontrola kvaliteta;
- Garancija kvaliteta, i
- Upravljanje totalnim kvalitetom

Inspekcija kvaliteta. Primarni cilj inspekcije kvaliteta je da identifikuje proizvode lošijeg kvaliteta i da ih klasifikuje na prihvatljive i na one koji ne mogu izaći iz proizvodnog procesa. Proizvodi za koje se utvrdi da suprihvatljivi mogu seplasirati korisnicima kao proizvodi lošijeg kvaliteta. Oni proizvodi kod kojih jeinspekcijom utvrđeno da nisu prihvatljivi zaupotrebu ili znatno odstupaju od utvrđenih standarda, mogu se ponovo vratiti u proizvodni proces radi otklanjanja eventualnih nedostataka ili se eliminišu kao neprihvatljivi.

Kontrola kvaliteta proizvoda predstavlja proces kojim se utvrđuje kvalitet proizvoda nakon njegove proizvodnje na osnovu pisanih specifikacija, merenja i standarda gde se nakon kontrole odvajaju dobri od loših proizvoda. Glavni procesi koji omogućavaju proizvodima i uslugama da uvide koje su potrebe korisnika su inspekcija i kontrola kvaliteta. Ova dva procesa zahtevaju viši stepen kontrole i niži stepen neusklađenosti između kvalitetnih i nekvalitetnih proizvoda i usluga.

Garancija kvaliteta obuhvata sve predhodno navedene faze razvoja upravljanja kvalitetom. To je proces čija svrha je obezbeđenje poverenja korisnicima da će proizvodi ili usluge koje koriste u potpunosti zadovoljiti njihove zahteve.

Upravljanje totalnim kvalitetom se odnosi na primenu koncepta upravljanja kvalitetom u svakom segmentu poslovnih procesa. Ovaj proces upravljanja zahteva primenu principa upravljanja kvalitetom u svim nivoima, fazama i svakom sektoru u organizaciji preduzeća. Pristup upotpunjen integracijom sofisticiranih tehnika upravljanja i mora biti proširen izvan okvira interne organizacije da bi preduzeće moglo istovremeno razvijati dobru saradnju sa dobavljačima.

Tabela 2: Karakteristike različitih faza razvoja upravljanja totalnim kvalitetom (TQM)

Faze	Karakteristike
Inspekcija kvaliteta (1920)	Korektivne akcije i identifikovanje neodgovarajućih proizvoda
Kontrola kvaliteta (1924)	Testiranje kvaliteta proizvoda i planiranje upotrebe specifikacija za efikasniju kontrolu kvaliteta
Garancija kvaliteta (1950)	Procesna kontrola neuspeha i analiza efekata u neprodukcijским operacijama
Upravljanje totalnim kvalitetom (1980)	Utemeljena vizija ka stalnim poboljšanjima unutrašnje organizacije i merenje performansi korisnika

Izvor: Prilagođeno prema Dahlgaard, J., Kristensen, K., Kenji, G., Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, London, 2002, str. 8.

U tabeli su predstavljene faze razvoja upravljanja kvalitetom i određene karakteristike za svaku od faza pojedinačno. Može se primetiti da se u vremenskom razdoblju od početne faze razvoja masovne proizvodnje uvidela potreba da je razvoj sistema upravljanja kvalitetom od izuzetne važnosti za ostvarivanje tržišnog uspeha.

Različiti sistemi su razvijani sve do druge polovine 20. veka kada su dostigle svoj vrhunac razvojem TQM sistema (Total Quality management) čiji su savremeni principi upravljanja kvalitetom promenili tok poslovnih procesa i doprineli da kvalitet bude sastavni elemenat svih delova organizacije preduzeća.

3.3. Sistem upravljanja totalnim kvalitetom-TQM koncept

Sistem upravljanja totalnim kvalitetom TQM (Total Quality management) je menadžment pristup koji je nastao sredinom 50-tih godina prošlog veka, koji je svoju savršenost i punu primenu u poslovanju dostigao početkom 80-tih godina 20. veka. Prema Barjaktaroviću, Sistem upravljanja totalnim kvalitetom predstavlja „filozofiju poslovnog ponasanja, načina upravljanja i razmišljanja, čiji je fokus stvaranje vrhunskog kvaliteta u svim aspektima proizvodnje i pružanja usluga“ (Barjaktarović, 2013, 53).

Preduzeće svojom kulturom zahteva primenu kvaliteta u svim funkcijama i aktivnostima radnih operacija gde je proizvodni proces konstantan, bez grešaka i gubitaka uproizvodnji. Sistem upravljanja totalnim kvalitetom je metod gde je menadžment sa zaposlenima u preduzeću posvećen kontinuiranom poboljšanju u proizvodnom procesu. To je kombinacija kvaliteta sa sistemom upravljanja, čiji je cilj povećanje poslovanja uz minimiziranje troškova.

TQM sistem se može definisati kao filozofija upravljanja koja zahteva integraciju svih poslovnih funkcija poput (marketinga, finansija, korisničkog servisa) u cilju usaglašenosti sa potrebama i očekivanjima eksternih i internih učesnika (zaposleni, vlasnici, menadžment, dobavljači i lokalna zajednica). Ovaj sistem posmatra organizaciju preduzeća kao skup procesa, gde je zadatak organizacije preduzeća da kontinuirano poboljšava svoje interne procese uključujući znanje i iskustva zaposlenih.

Danas je sistem postao prepoznatljiv kao opšti proces upravljanja i kao takav, njegov opseg primene je proširen na različite sektore poput javnog i uslužnog sektora. Pre uvođenja TQM sistema, organizacija treba utvrditi spremnost za implementaciju TQM sistema i otkloniti eventualne probleme koji mogu nastati u procesu uvođenja sistema.

Za proveru spremnosti organizacije za implementaciju TQM sistema neophodno je obezbediti sledeće pretpostavke (Barjaktarović, 2013., 54):

- Opređenost upravljačkih struktura za uvođenje sistema kvaliteta, njegovu primenu i angažovanost na prihvatanju koncepta od strane zaposlenih. Da bi se uspešno implementirao i odvijao ovaj sistem neophodno je da se najviši nivo rukovodstva preduzeća za njega nedvosmisleno i jasno odluči, a potom svoje opredeljenje ka razvoju kvaliteta utemlji kroz praktično delovanje. To je i presudno da bi i zaposleni prihvatili koncept kvaliteta i da među njima postoji odnos koji je otvoren i pun poverenja;
- Eliminisanje negativnog pristupa kod svih učesnika u procesu uspostavljanja sistema;
- Potpuna i pravilna informisanost zaposlenih o značaju uvođenja sistema (efikasnost u poslovanju, smanjenje troškova, veća popunjenost kapaciteta, zadovoljstvo gostiju i sl.);
- Kvalitetne instrukcije i drugi neophodni elementi za uvođenje i implementaciju sistema;
- Spremnost zaposlenog osoblja da se obuča kako da se preduprede greške koje se mogu pojaviti u procesu uvođenja sistema;
- Pravovremena pripremljenost potrebne dokumentacije (pravilnik, procedure, zapisi) i njena ažuriranost, i
- Adekvatna informisanost ostalih.

Ispunjavanjem navedenih pretpostavki, organizacija stvara povoljne uslove koji joj omogućavaju korišćenje odgovarajućih procedura za uvođenje TQM sistema.

3.3.1 Osnovna načela TQM sistema i njegova implementacija

U prošlom veku, kvalitet kao kultura (filozofija) organizacije je bio bez sistematičnog pristupa, dok je u sadašnjem vremenu ovaj pristup znatno odručiji sa velikim odstupanjem od predhodnog. Savremeni pristup upravljanja totalnim kvalitetom u odnosu na početne faze razvoja ovog sistema se razlikuje zahvaljujući osnovnim principima sistema, koji su konfigurisani u svrhu ispunjavanja predhodno definisanih ciljeva organizacije kao i u cilju zadovoljenja elementarnih aktivnosti sistema.

Osnovna načela na kojima se temelji Sistem upravljanja totalnim kvalitetom su:

- Usmerenost ka potrošaču, i
- Totalna uključenost

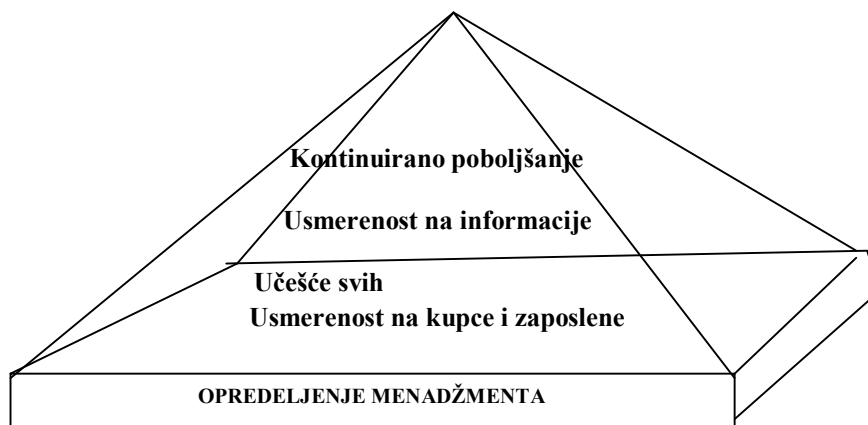
Ova načela predstavljaju kamen temeljac iz kojih se nadograđuju svi ostali principi upravljanja kvalitetom.

Usmerenost ka potrošaču. Hotelsko preduzeće svoju ponudu prilagođava potrebama i zahtevima svojih korisnika. Razumevanjem potreba i zahteva korisnika, preduzeće kreira proizvod (uslugu) čijom će isporukom ispuniti njihova očekivanja.

Totalna uključenost. Ova orijentacija podrazumeva „potpuno angažovanje svih subjekata koji učestvuju u stvaranju proizvoda/usluge, svih procesa i svih procedura, kako bi proizvod svojim kvalitetom u potpunosti zadovoljio ili nadmašio očekivanja potrošača“ (Barjaktarović, 2013, 56).

Visoke performanse poslovnih procesa karakterišu konstantnost napora zaposlenih koji su usmereni ka poboljšanju radnih operacija u preduzeću. Radni timovi su karakterističan oblik potpune uključenosti zaposlenih u proizvodne procese koje karakteriše minimalna pojava grešaka u radnim operacijama i posvećenost ispunjenju postavljenih ciljeva preduzeća.

Slika 3: Principi TQM sistema



Izvor : Radosavljević, G., Menadžment u turizmu, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, 2009, str. 259.

Na osnovu glavnih načela razvijaju se različiti principi (Slika 3) zavisno od delatnosti u kojoj se primenjuju. TQM sistem funkcioniše sa ciljem implementiranja sistema u svim sektorima preduzeća, dostizanja optimalne rutine u poslovanju koja integriše zaposleno osoblje, opremu i informacije da bi se unapredila satisfakcija korisnika uz smanjenje ukupnih troškova u procesu proizvodnje. Osnovna načela su od suštinske važnosti za organizacije koje svoje poslovne operacije zasnivaju na primeni sistema upravljanja totalnim kvalitetom.

Da bi hotelsko preduzeće u svom poslovanju moglo uspešno da implementira sistem upravljanja totalnim kvalitetom, upravljačke strukture moraju u potpunosti razumeti potrebe i zahteve korisnika, striktno poštovati utvrđene standarde i osmisлити kvalitetan proizvod čija isporuka će zadovoljiti očekivanja gostiju hotela.

Tako koncipiran sistem kvaliteta, utemeljen u funkcijama poslovnih jedinica hotela omogućava realizaciju boljih poslovnih rezultata i ujedno povećava nivo zadovoljstva

zaposlenih i korisnika usluga hotela. Implementacija TQM sistema u hotelskim preduzećima je od izuzetnog značaja, jer utiče na poboljšanje kvaliteta hotelskog proizvoda (usluge) i na smanjenje troškova u poslovanju.

Postupak uvođenja TQM sistema u hotelskom preduzeću se sprovodi u nekoliko faza. Faze implementacije sistema upravljanja totalnim kvalitetom se odnose na (Radosavljević, 2009, 261):

- Razvoj svesti o kvalitetu
 - Definisanje strategije kvaliteta;
 - Razvoj procedura i postupaka;
 - Izgradnja sistema podrške, i
 - Obrazovanje i trening zaposlenih
- Organizacija kvaliteta
 - Utvrđivanje ciljeva za svakog zaposlenog;
 - Formiranje timova za kvalitet, i
 - Definisanje mera za kvalitet
- Implementacija
 - Izgradnja procesa i projekata razvoja;
 - Procena povratnih informacija, i
 - Upravljanje potpunim kvalitetom

Svi subjekti koji učestvuju u stvaranju i isporuci hotelskog proizvoda (usluge) trebaju biti podjednako svesni svojih odgovornosti, jer implementacija TQM sistema u hotelskom preduzeću zahteva “timski rad, timsku kulturu i fleksibilnu organizacionu strukturu” (Barjaktarović, 2013, 63).

3.3.2 Prednosti i nedostaci TQM sistema

Hotelska preduzeća, bez obzira da li su u pitanju velike hotelske grupacije ili manji porodični hoteli su u svom poslovanju uvideli potrebu za integrisanjem jedinstvenog sistema kvaliteta koji će im omogućiti stabilnost i veću prednost u poslovanju u odnosu na konkurentna preduzeća na sve zahtevnijem globalnom tržištu. Implementacija sistema upravljanja totalnim kvalitetom hotelskim preduzećima omogućava ostvarivanje mnogobrojnih koristi.

Njegovim uvođenjem ostvaruje se (Barjaktarović, 2013, 62):

- Kontinuirano unapređenje hotelske usluge;
- Jačanje konkurentske sposobnosti i tržišne snage preduzeća;
- Povećanje zadovoljstva korisnika usluga i njihova lojalnost;
- Povećanje zadovoljstva zaposlenih i njihova lojalnost;
- Povećanje kvaliteta upravljanja;

- Smanjenje ukupnih troškova poslovanja (posebno režijskih i troškova propagande kod onih hotela koji su u sastavu hotelskih lanaca);
- Ekonomija prostora (komercijalizacija slobodnih prostora putem iznajmljivanja);
- Smanjenje nepotrebnih zaliha;
- Smanjenje rizika od neuspeha;
- Razvijanje imidža hotela i njegove ukupne vrednosti, i
- Povećanje profita

U internoj organizaciji hotela sa akcentom na proizvodno-uslužne procese i odeljenja u preduzeću, primena TQM sistema osigurava realizaciju postavljenih ciljeva (Radosavljević, 2009, 263) :

- Smanjenje zastoja i zakašnjenja;
- Smanjenje grešaka,
- Smanjenje nepotrebnih zaliha;
- Smanjenje nepotrebnih režijskih troškova;
- Smanjenje viška zaposlenih, i
- Timski rad i timski duh

Nedostaci koji se najčešće pojavljuju prilikom uvođenja TQM sistema u manjim hotelima su (Barjaktarović, 2013., 62):

- Menadžeri i vlasnici ovih hotela često nemaju tržišnu viziju i strategiju, pa prema TQM sistemu imaju rezervu;
- Menadžeri i vlasnici veoma često očekuju brze rezultate, što ovaj sistem u kratkom roku ne daje;
- Veoma često se iz neznanja pruža otpor prema uvođenju ovog sistema;
- Treninzi zaposlenih ređe se organizuju, jer zbog malog broja zaposlenih postoji problem zamene za vreme obuke;
- Zbog malog broja zaposlenih postoji rizik da jedan ili dva zaposlena mogu onemogućiti promene ukoliko se plaše da to znači više posla i odgovornosti

Na osnovu navedenih koristi koje hotelsko preduzeće stiče zahvaljujući uvođenju sistema potpunog upravljanja kvalitetom, možemo zaključiti da je primena ovog sistema u današnjem vremenu neophodan preduslov za održivost poslovanja preduzeća na tržištu.

4. OSNOVNE PRETPOSTAVKE ZA USPOSTAVLJANJE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

4.1. Značaj i uloga ljudskih resursa u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu

Ljudski-intelektualni kapital predstavlja proizvod veština, znanja, umeća, stručnosti i sposobnosti zaposlenih (Barjaktarović 2013.,117). Zaposleni su osnovni faktor i

pokretačka snaga svega stvaralačkog, predstavljaju bogastvo i ključ za ostvarivanje tržišnog uspeha. Zaposleni stvaraju proizvod, obavljaju kontrolu kvaliteta, upravljaju finansijama, utvrđuju ciljeve poslovanja i donose strategije za njihovu realizaciju i sl. Uspešnost poslovanja kompanije zavisi od kvaliteta zaposlenih.

Čerović navodi dva razloga zbog čega su ljudski resursi važni za preduzeće (Čerović, 2013, 20):

- Ljudi utiču na ekonomsku efektivnost preduzeća. Oni kreiraju proizvode, robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi moglo da ostvari svoje ciljeve.

- Ljudski resursi čine značajne troškove poslovanja. U zapadnim zemljama, naročito u velikim kompanijama, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negde čak i do 50%. U privredama u tranziciji zbog nižih cena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv.

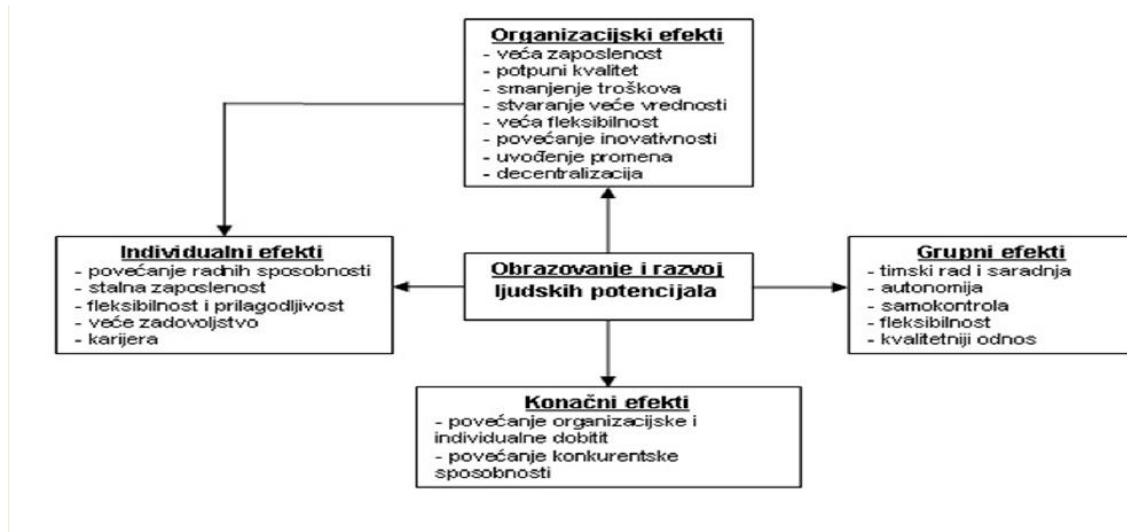
Hotelijerstvo, zbog složenosti i brojnosti poslovnih operacija zahteva prisustvo živog ljudskog rada. Gosti preferiraju usluge gde dominira umešnost ljudskog rada, pa na osnovu toga se može zaključiti da su zaposleni resurs preduzeća od čijeg kvaliteta zavisi kvalitet hotelskog proizvoda, zadovoljstvo i lojalnost korisnika usluga. Prema tome, hotelski menadžeri teže da imaju kvalitetne zaposlene koji će svojim umećem, znanjem i kvalifikacijama doprineti da preduzeće ostvari poslovni uspeh.

Ljudski potencijal, prema Barjaktaroviću (2013., 177), obuhvata:

- Zaposleno osoblje, uključujući i one koji vrše funkciju upravljanja u hotelskom preduzeću (menadžment), i
- Korisnike hotelskih usluga

Visok stepen komunikacija koji postoji između zaposlenog osoblja i korisnika hotelskih usluga utiče na ukupan kvalitet hotelskog proizvoda. Kvalitetni zaposleni u preduzeću su pojedinci koji su stručni, kvalifikovani i spremni da se usavršavaju u preduzeću i svoje znanje primene u praksi. Shodno tome, kvalitetni ljudski resursi su od izuzetnog značaja za svako hotelsko preduzeće jer predstavljaju ključ stvaranja dobrih rezultata i poslovnog imidža preduzeća na tržištu. U cilju iskorišćenja znanja i sposobnosti zaposlenih, preduzeće je potrebno da ima obrazovan i kvalifikovan menadžment i efikasnu organizaciju kadrova kako bi se veštine i sposobnosti pojedinaca usmerile ka ostvarivanju ciljeva preduzeća (Slika 4). Prema tome, menadžeri počev od odabira, obuke i usavršavanja moraju, oraju da procene koji ljudski resursi su kompetentni za obavljanje poslova u preduzeću.

Slika 4: Efekti obrazovanja ljudskih resursa



Izvor: <http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm> 30. 06. 2016.

Značajno je istaći da osoblje koje je u neposrednom kontaktu sa korisnicima usluga (na tzv. “prvoj liniji usluživanja”) ima ključnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti i lojalnosti korisnika hotela. Zaposleni koji su u neposrednom kontaktu sa gostima hotela, moraju imati sposobnost komuniciranja na stranom i maternjem jeziku, moraju biti preduzetljivi, vešti da reše eventualne probleme korisnika i udovolje njihovim zahtevima, lepog izgleda i stilski odeveni što je ujedno odraz njihove kulture i obrazovanja i imidža hotela u kome su zaposleni.

Pored značaja zaposlenih u obavljanju poslovnih aktivnosti u hotelskom preduzeću, ne sme se zanemariti uloga ostalih subjekata (turisti, dobavljači) koji učestvuju u oblikovanju i isporuci hotelskog proizvoda i ispunjavanju zahteva i potreba korisnika. Istraživanja iz domena upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu su pokazala da *postoji visok stepen korelacije uspešnosti u poslovanju hotelskih preduzeća, zadovoljstva turista, zadovoljstva dobavljača, zadovoljstva zaposlenih i ostalih stejkholdera* (Barjaktarović, 2013., 178).

4.1.1 Proces upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima se definiše kao sastavni deo menadžmenta hotelskog preduzeća uz pomoć čijih aktivnosti se ostvaruje povezanost između zaposlenih u preduzeću, razvija se motivacija zaposlenih, bolja efikasnost, kvalitet i fleksibilnost rada, a ujedno se objedinjuju zahtevi i potrebe korisnika, interesi zaposlenog osoblja i postavljeni ciljevi hotelskog preduzeća.

Sve te aktivnosti usmerene su na realizaciju definisane politike i utvrđenih ciljeva hotelskog preduzeća i imaju za cilj (Barjaktarović, 2013, 179):

- Stvaranje kompetentnog rukovodećeg tima koji će sa uspehom voditi hotelsko preduzeće u pravcu postizanja liderske pozicije na tržištu. Ovo, pre svega, podrazumeva

angažovanje lidera, inovatora i kreativaca, jednom rečju vizionara koji će predvoditi zaposlene u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu;

- Obezbeđenje kvalifikovanog osoblja koje će biti u stanju da efikasno obavlja zadatke i poslove definisane politikom hotelskog preduzeća. Ovo zahteva uspostavljanje funkcionalne organizacione strukture, efikasan i racionalan model angažovanja radnika i koordinaciju svih linija poslovanja, pri čemu se mora voditi računa o različitim psihološkim kategorijama ljudi, njihovoj etničkoj i kulturnoj pripadnosti i različitim sredinama odakle dolaze. Te različitosti menadžment ljudskih resursa treba da uvaži i ukomponuje u jedinstvenu celinu;

- Izgradnju skladnih međuljudskih odnosa, koji proizilaze iz izuzetno naglašene uloge interpersonalnih kontakata zaposlenih sa gostima hotela, dobavljačima i drugim subjektima koji imaju značajan uticaj na ostvarivanje zadovoljstva gostiju;

- Motivisanost zaposlenih u cilju izvršavanja radnih zadataka i poslova (sistem nagrađivanja, obuka, usavršavanje, razvoj, beneficije i sl.)

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je povećanje produktivnosti rada zaposlenih koji je definisan u skladu sa strategijama preduzeća. Shodno tome, potrebno je prilagoditi individualne, društvene i organizacione ciljeve.

Prema Čeroviću, da bi se ostvarila produktivnost zaposlenih moraju se ostvariti parcijalni ciljevi (Čerović, 2013, 27):

- Organizacioni cilj-povećanje efikasnosti zaposlenih;
- Funkcionalni cilj-doprinos funkcije menadžmenta ljudskih resursa i veličina personalnog odeljenja mora biti u skladu s potrebama organizacije i usvojene strategije;
- Društveni cilj-uspostavljanje društvenih sistema vrednosti i etičkih normi (polna diskriminacija, bezbednost i zaštita na radu, ekološki standardi, radno pravo..);
- Lični cilj-pomoć zaposlenima da ostvare željeni status, ugled, razvoj karijere, osećaj pripadnosti, napredovanje, ekonomsku stabilnost.

Upravljanje ljudima je veoma kompleksan i odgovoran proces gde menadžeri moraju prepoznati kvalitetne zaposlene, aktivirati njihove sposobnosti i usmeriti ih ka ciljevima organizacije.

Tabela 3: Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima
Socijalni ciljevi	1. Usaglašenost sa propisima 2. Benificije 3. Odnos menadžmenta i sindikata
Organizacioni ciljevi	1. Planiranje ljudskih resursa 2. Odnos prema radnicima 3. Selekcija 4. Obuka i razvoj 5. Vrednovanje rezultata rada 6. Raspoređivanje radne snage 7. Kontrola ostvarenja ciljeva
Funkcionalni ciljevi	1. Vrednovanje rezultata rada 2. Raspoređivanje radne snage 3. Kontrola ostvarenja ciljeva
Personalni ciljevi	1. Obuka i razvoj 2. Vrednovanje rezultata rada 3. Raspoređivanje radne snage 4. Nagrađivanje 5. Kontrola ostvarenja ciljeva

Izvor: Prilagođeno prema Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 29.

Hotelsko preduzeće primenom sistema upravljanja potpunim kvalitetom (TQM) mora u svojoj organizaciji uvesti konstantne promene koja teži ka što efikasnijem prilagođavanju na globalnom tržištu. Ključni cilj ovih promena je poboljšanje radnih procesa koje nije moguće ostvariti bez kvalitetnih ljudskih resursa. Shodno tome, međupovezanost ciljeva i aktivnosti organizacije (Tabela 3) predstavlja ključnu strategiju za uspešno poslovanje preduzeća na tržištu.

Čerović navodi sledeće aktivnosti koje obuhvata proces upravljanja ljudskim resursima (Čerović, 2013, 60):

- Analiza posla;
- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje ljudskih resursa
- Selektovanje ljudskih resursa
- Socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- Trening i obrazovanje zaposlenih;
- Ocenjivanje performansi zaposlenih;
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
- Zdravlje i bezbednost zaposlenih;
- Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Analiza posla.

Ova faza se definiše kao „proces učenja i prikupljanja informacija u vezi sa poslovanjem i odgovornostima određenog posla“ (<http://www.hrware.com/hr-planning/job-analysis> 30. 06. 2016). U organizaciji, analiza posla ima više uloga poput: pomaže upravljačkim strukturama da preciznije definišu dužnosti zaposlenih, služi kao osnova za korekciju

ponašanja radnika, pruža kandidatima potrebne informacije o njihovom radnom mestu, definiše odnos između zaposlenih i njihovih nadređenih, definiše vrednost posla da bi se uspostavio pravedan sistem nagrađivanja zaposlenih, služi kao osnova za definisanje programa razvoja karijere zaposlenih, upravljačkim strukturama služi kao osnov za sastavljanje preporuka za zaposlene koji žele da napuste preduzeće i sl.

Jovanović-Božinov i autori su predlažu nekoliko koraka koje treba preduzeti preduzeće kako bi se analiza posla uspešno sproveda (Jovanović-Božinov, 2004, 28):

- Utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto;
- Utvrđivanje uslova koji se moraju ispuniti za obavljanje određenog posla;
- Definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema prilagođavanja,
- Definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti, i
- Definisanje opštih principa, pravila i metoda rada i sl.

Planiranje ljudskih resursa

Planiranjem, preduzeće sagledava trenutne i buduće potrebe za angažovanjem osoblja odgovarajućih obrazovnih profila i sposobnosti shodno uslovima u okruženju. Prema tome, planiranjem preduzeće određuje kada i koliko ljudi da angažuje na određenim poslovima, kakvo obrazovanje, kvalifikacije i veštine oni treba da poseduju i kada i na koji način ih treba nagraditi.

Ciklus planiranja ljudskih resursa počinje (Barjaktarović, 2013., 180):

- Analiziranjem internog i eksternog okruženja, tržišnih trendova, geografskih, društvenih, socijalnih i kulturnih razlika među ljudima kako bi se identifikovale potrebe i stim u vezi uskladili ljudski potencijali.
- Predviđanjem potreba za ljudskim resursima, na bazi prikupljanja informacija neophodnih za preduzimanje konkretnih aktivnosti vezanih za odabiranje stručnih kadrova za odgovarajuće poslove, i
- Definisanjem planova aktivnosti koji uključuju planove regrutacije, selekcije, premeštanja, razvoja zaposlenih, prekvalifikacije ili dokvalifikacije sa ciljem da se zadovolji procenjena tražnja za ljudskim resursima kako kvantitativno, tako i kvalitativno.

Regrutovanje ljudskih resursa

U ovoj fazi menadžment hotelskog preduzeća ima za cilj da pronade kadrove odgovarajućih sposobnosti za obavljanje poslovnih operacija u preduzeću. Ovom aktivnošću se teži za pronalaženjem kadrova za određene poslovne operacije u kojima se zahteva stručnost, veštine i kreativnost pojedinaca za njihovo obavljanje.

Osnovni ciljevi regrutovanja zaposlenih u preduzeću su (Čečović, 2012, 33):

- Da definiše tekuće i buduće potrebe za regrutovanjem u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji;
- Da privuče što veći mogući broj kandidata uz što manje troškove;

- Da poveća stopu uspešnog izbora kandidata uz smanjenje broja neadekvatnih kandidata;

- Da smanji verovatnoću da potencijalni kandidati nakon zapošljenja brzo napuste organizaciju, i

- Da ocenjuje efikasnost različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata.

Da bi proces regrutovanja zaposlenih bio uspešan, potrebno je uraditi pažljivo planiranje i kordinacija svih aktivnosti. Donošenjem odluke o popunjavanju slobodnih radnih mesta počinje proces regrutovanja zaposlenih. Ciljevi regrutovanja se izražavaju kroz broj radnih mesta i broj zaposlenih na radnim mestima. Kada se ciljevi procesa jasno definišu, u sledećem koraku je neophodno je da se zaposleni u Sektoru ljudskih resursa upoznaju sa sadržajem posla i potrebnim kvalifikacijama i sposobnostima zaposlenih.

Nakon toga, u narednom koraku se razmatra šta može privući potencijalne kandidate za posao i koliko kandidata treba privući da bi se izabrao odgovarajući broj kandidata. Broj potrebnih kandidata se procenjuje na osnovu „predhodnog iskustva u sprovođenju procesa, ali i anazlom eksternog okruženja, odnosno utvrđivanjem da li postoji povećana tražnja od strane konkurenata ili deficit za određenim profilima na tržištu, da li je ponuđena zarada niska u odnosu na konkurente organizacije ili je samo radno mesto neatraktivno, što može da oteža pronalaženje potrebnog broja kandidata“ (Čečović, 2012, 35). Nakon prikupljanja svih potrebnih informacija pristupa se planiranju koje će dati odgovor iz kojih izvora regrutovati potrebne kandidate.

Izvori regrutovanja kadrova mogu biti:

- Interni (unutrašnji) - regrutovanje kandidata iz samog preduzeća; i
- Eksterni (spoljašnji) izvori - regrutovanje kandidata izvan preduzeća (Tabela 4).

Tabela 4: Unutrašnji i spoljašnji izvori regrutovanja

Unutrašnji izvori	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	Ljudi mogu biti primorani do pozicije u kojoj ne mogu dobro da obavljaju posao
Kandidat bolje poznaje organizaciju, njene jake i slabe strane	Unutrašnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno da deluju na moral
Pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih	Može da vodi gušenju novih ideja i inovacija
Stvara prostor za promociju Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale Obično je brže i jeftinije	Može da učvršćuje ustaljeni način delovanja i time uspori pa i spreči promene
Spoljašnji izvori	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Mnogo je veći „pool“ talenata	Privlačenje, kontaktiranje potencijalnih kandidata mnogo je teže i skuplje
Unose se nove ideje u organizaciju	Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije
Omogućava promene	Može da izazove nezadovoljstvo i moralne probleme među onim koji se osećaju kvalifikovano za taj posao
Smanjuje unutrašnje napetosti, rivalstvo i sukobe	
Često omogućava promenu unutrašnjih odnosa,	Uvek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim

Izvor: Prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 294.

Selektovanje ljudskih resursa

Ova faza podrazumeva korišćenje testova, intervju, proveru biografija, preporuka i fizičkog pregleda i ostalih metoda koje bi upravljačkim strukturama olakšale odabir odgovarajućih kadrova. U cilju dobijanja slike od poslovanju hotela, menadžment u najvećem broju slučajeva koristi testove stavljajući akcenat na oblast posla za koju je kandidat zainteresovan.

Formulari predstavljaju početni korak u procesu selekcije kandidata. Njih primenjuje većina hotelskih preduzeća sa ciljem dobijanja što potpunijih podataka o kandidatu (ime i prezime, datum i godina rođenja, adresa, telefon, podaci o obrazovanju, radnom iskustvu, i sl.). Proces počinje tako što kandidat popunjava formular sa osnovnim podacima. Dobra strana popunjavanja formulara u procesu selekcije je što se osnovni podaci o zaposlenom mogu naći na jednom mestu i što preduzeća na osnovu ovog metoda mogu zahtevati potpunije podatke o kandidatu koji su vezani za obavljanje posla.

Intervju je najviše korišćen metod u procesu selekcije kandidata. Da bi kandidat zasnovao radni odnos u preduzeću mora obaviti jedan ili više razgovora za posao (intervju). Intervju podrazumeva usmeni razgovor između ispitivača i kandidata za posao (ispitanika). Cilj intervju je dobijanje potrebnih podataka od ispitanika na osnovu usmenog propitivanja.

Prema Barjaktaroviću, u procesu selekcije kandidata intervjui mogu biti (Barjaktarović, 2013., 183):

- Standardizovani;
- Polustandardizovani, i
- Nestandardizovani

Standardizovani intervju se sastoji iz predhodno utvrđenih i precizno odbranih pitanja nkoja su potpuno identična za sve kandidate. Shodno tome, menadžeri prilikom intervju sa kandidatom se pridržavaju pitanja koja su unapred odabrana. Polustandardizovani intervju se sastoji takođe od unapred utvrđenih pitanja, ali menadžer prilikom propitivanja kandidata može postaviti pitanja koja nisu unapred određena. Nestandardizovani intervju podrazumeva da lica koja vrše intervju mogu slobodno bez predhodnog utvrđivanja postavljati kandidatima pitanja u cilju dobijanja što potpunijih i dužih odgovora na osnovu kojih bi adekvatnije mogli odabrati odgovarajuće kandidate.

Da bi intervju dao dobar rezultat, ispitivač se mora pridržavati određenih pravila, i to:

- Prikupljanje podataka o kandidatu (biografija, radno iskustvo, kvalifikacija i sl.);
- Pripremljene liste pitanja za kandidate;
- Uspostavljanje otvorene komunikacije sa kandidatom;
- Analiziranje rezultata intervju

Prilikom zapošljavanja kadrova u preduzeću od posebne važnosti je poštovanje zakonskih propisa kojima je regulisana politika zapošljavanja radnika. Odluka o zapošljavanju radnika se verifikuje posebnim aktima kojima su definisani uslovi rada u preduzeću, dužina radnog vremena, zarade i sl. Kada menadžment donese odluku o zapošljavanju novih kadrova, slede određene aktivnosti koje su vezane za socijalizaciju zaposlenog osoblja (uklapanje zaposlenih u organizaciju preduzeća i sl.)

Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Prema Chao, socijalizacija je „kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa vrednostima, stavovima i normama u organizaciji“ (Chao, 1994, 730). Mašić, definiše socijalizaciju kao proces „u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije“ (Mašić, 2010, 273). U ovom procesu, novozaposleni se upoznaju sa poslom koji će obavljati, sa ostalim zaposlenima, radnim zadacima, poslovanjem preduzeća u kome su zaposleni, organizacionom kulturom preduzeća, pravilima ponašanja i obavezama zaposlenih, sa beneficijama i sl.. Odeljenje ljudskih resursa je zaduženo za socijalizaciju zaposlenih u preduzeću.

Proces socijalizacije zaposlenih se vrši na dva načina (<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/socijalizacija-i-orijentacija/> 30. 06. 2016):

- Formalno (putem aktivnosti orijentacije), i
- Neformalno (prihvatanjem nametnutih vrednosti i normi)

Formalnom vidu socijalizacije zaposlenih uglavnom primenjuju velike kompanije. Formalni programi socijalizacije obuhvataju upoznavanje novozaposlenih sa organizacijom preduzeća, obilazak preduzeća i pružanje potrebnih informacija o

poslovnim aktivnostima preduzeća od lica koja su zadužena za orijentaciju novozaposlenih kadrova. Neformalni vid socijalizacije uglavnom koriste manja preduzeća. Ovaj vid socijalizacije se prepušta zaposlenom osoblju koji novozaposlenog upoznaju sa saradnicima, prostorom preduzeća, radnim zadacima i sl.

Većina autora poistovećuje stabilizacije i orijentacije. Važno je istaći da su to dve različite aktivnosti koje organizacija preduzima u cilju boljeg i efikasnijeg prilagođavanja novozaposlenih u preduzeću. Orijetacija novozaposlenog u preduzeću podrazumeva „konkretne i unapred određene aktivnosti koje uključuju upoznavanje novog člana organizacije sa organizacijom i ostalim zaposlenima“ (<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/socijalizacija-i-orijentacija/> 30. 06. 2016).

Shodno tome, što je socijalizacija i orijentacija uspešnija, zaposleni će se brže prilagoditi uslovima rada preduzeća, a radne zadatke će obavljati efikasnije i efektivnije

Trening i obrazovanje zaposlenih

U hotelskom preduzeću ova faza predstavlja aktivnost čiji je cilj da se usavršavanjem zaposlenih (upoznavanje sa novim tehnologijama, sticanje novih veština za efikasnije obavljanje radnih operacija) postignu što bolji rezultati u poslovanju preduzeća. Te *aktivnosti ljudskih resursa realizuju se kroz „treninge“ (programi obuke, usavršavanja - razvoj karijere) za pojedine profile radnika* (Barjaktarović, 2013, 186). Postoje različite metode obuke zaposlenih i primenjuju se u zavisnosti od postavljenih ciljeva obuke u preduzeću.

Mašić navodi najčešće metode obuke zaposlenih (Mašić, 2010, 274):

- Obuka na samom radnom mestu;
- Zamena (rotacija) radnog mesta;
- Mentorisanje i obučavanje „šegrt“
- Simulacije;
- Predavanja, i
- Metode obuke zasnovane na tehnologiji.

Investicijom u zaposleno osoblje (programi obuke) preduzeće teži ka praćenju savremenih trendova prilagođavajući pritom svoje poslovanje uslovima na tržištu.

Ocenjivanje performansi zaposlenih

Prema Bogićeviću, ocenjivanje performansi zaposlenih se definiše kao „formalni struktuiran sistem za merenje, ocenu i vršenje uticaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinaca, a koje su u vezi sa poslom koji obavlja u datoj organizaciji“ (Bogićević, 2003, 189).

Ova aktivnost menadžmenta ima za cilj da se uoče, eliminišu i poprave loši rezultati zaposlenih na radnom mestu. Aktivnost je zasnovana na primeni različitih metoda od strane menadžmenta poput ocene zaposlenih od jednog ili više menadžera, ocenjivanja

zaposlenih od strane njihovih kolega i ocenjivanja menadžera od strane zaposlenih. Prema tome, cilj svakog preduzeća jeste ostvarivanje što većeg učinka svojih zaposlenih. Ocenjivanje performansi zaposlenih sprovode supervizori, podređeni zaposleni, komisije koje su specijalizovane za ocenu učinka i sl.

Shaout navodi najčešće korišćene metode za ocenu učinka zaposlenih (Shaout, 2014, 967):

- **Metod rangiranja.** Ovde supervizor rangira zaposlene na osnovu zasluga na poslu od najboljih do najgorih;

- **Grafička skala procene.** Procenitelj posmatra faktore koji utiču na performanse zaposlenih poput produktivnosti, kvaliteta posla i ocenjuje ih ocenama od 1 do 5;

- **Metod kritičkog incidenta.** Ovde procenitelj beleži kritične situacije u kojima su zaposleni ostvarili efektivne ili neefektivne performanse;

- **Narativni esej.** U ovom metodu procene, administrator piše izveštaj o performansama zaposlenih i na osnovu toga ih ocenjuje bodovima na kraju godine;

Ocene učinka su uglavnom regulisane odgovarajućim pravilnicima o visinama zarada zaposlenih. Kriterijumi ocenjivanja se odnose na kvalitet u obavljanju posla, kreativnost i stručnost, odnos prema kolegama, prema korisnicima i višim nivoima upravljanja u preduzeću i sl.

Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

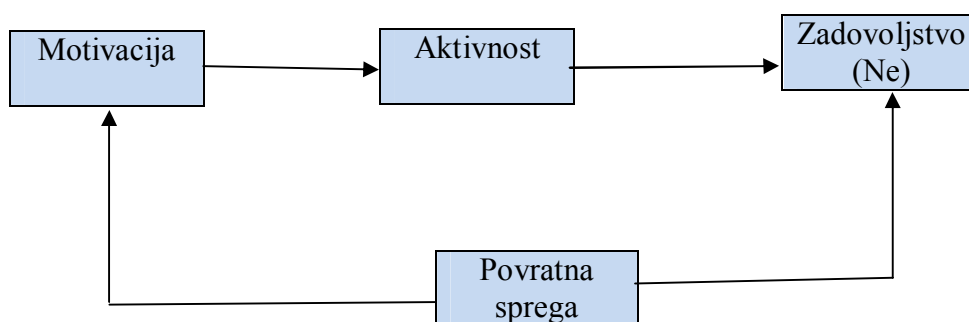
Motivacija se definiše kao „psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinaca“ (Čerović, 2013, 206). Motivacijom se nastoji da se zaposleni podstaknu da rade onako kako se to od njih traži. Zaposlenima je potrebno da osećaju pripadnost u hotelskom preduzeću i da se ceni posao koji rade. Na osnovu toga, zaposlenima se pruža mogućnost sticanja više pozicije u preduzeću, ugleda koji se ceni i sl. Privrženost zaposlenih hotelskom preduzeću doprinosi građenju imidža i boljoj tržišnoj poziciji.

Da bi zaposleni što bolje obavljali radne operacije u preduzeću potrebno je da menadžment što bolje prepozna i razume njihove ciljeve, na osnovu čega bi mogao uspostaviti sistem nagrađivanja koji bi značajno podigao stepen motivisanosti kadrova. Shodno tome, hotelska preduzeća danas koriste različite vrste beneficija kako bi motivisala zaposlene u obavljanju radnih zadataka i osigurala njihovu vernost prema preduzeću.

Beneficije se odnose na:

- Mogućnosti za usavršavanje i napredovanje u preduzeću;
- Bolje uslove na radu;
- Mogućnosti stipendiranja dece za školovanje;
- Mogućnost postojanja fleksibilnog radnog vremena;
- Pokrivenost adekvatnom zdravstvenom zaštitom, i
- Mogućnost plaćenog putovanja, i sl.

Slika 5: Model motivacionog ciklusa



Izvor: Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 210.

U pojedinim velikim hotelskim kompanijama u savremenoj praksi došlo je do izmene u motivacionom ciklusu, gde u trećoj fazi ciklusa umesto zadovoljstva bude nezadovoljstvo zaposlenih (Slika 5). Ovakav vid modifikacije motivacionog ciklusa je prisutan zato što menadžeri velikih hotelskih kompanija u cilju što većeg iskorišćenja fizičkih i psiholoških karakteristika zaposlenih (posebno u proizvodnji) stvaraju stanje permanentne napetosti (nezadovoljstva zaposlenih) govoreći im da mogu da rade „više i bolje“. To se dešava u drugoj fazi motivacionog ciklusa (aktivnost) kada radnik ostvari učinak koji odgovara predviđenoj normi od menadžera umesto pohvale za uloženi trud dobije savet da radni zadatak može uraditi „brže, bolje i kvalitetnije“.

Kao posledica za takav stav menadžera da uloženi trud zaposlenog nije u skladu sa njegovim radnim mogućnostima, radnik ulaže dodatne napore kako bi stvorio veći učinak i uverio svog pretpostavljenog da može „više da radi“. Uvaj vid motivacije može izazvati trajno nezadovoljstvo kod zaposlenog ukoliko menadžer nije u stanju da proceni kada treba prekinuti sa ovim vidom motivacije.

Imajući u vidu važnost zaposlenih za hotelsko preduzeće, upravljačke strukture moraju shvatiti, prepoznati i ispuniti ciljeve zaposlenih. To znači da se prema zaposlenima trebaju odnositi kao i prema gostima hotela (Barjaktarović, 2013., 189). Zaposleni izvršavanjem radnih zadataka zadovoljavaju svoje lične potrebe, što znači će oni biti zainteresovani da obavljaju poslove „u meri u kojoj kroz njihovo izvršavanje zadovoljavaju i svoje lične potrebe“ (Barjaktarović, 2013., 189).

Zdravlje i bezbednost zaposlenih

Zaštita zdravlja i bezbednost zaposlenih na radnom mestu predstavlja važnu aktivnost menadžmenta u procesu upravljanja ljudskim resursima. Kao zakonska i moralna obaveza svakog poslodavca, zaštita zdravlja i bezbednost zaposlenih je aktivnost koja utiče na individualnu i organizacionu uspešnost i uspešnost preduzeća u ostvarivanju poslovnih rezultata. Prema Martinoviću, sistem bezbednosti i zdravlja na radu podrazumeva „interakciju više različitih činilaca kao što su zakonodavstvo, inspekcija, osiguranje, tehnička znanja i rešenja, službe medicine rada i zaštite zdravlja, informisanje, obrazovanje, istraživački rad i dr.“ (Martinović, 2014, 107). Staranje o zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu zaposlenih doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenih, postiže se

veća produktivnost u radu i angažovanost zaposlenih u ostvarivanju organizacionih ciljeva preduzeća. Čamilović smatra, da je svrha zaštite na radu „sprečavanje povreda na radu i profesionalnih oboljenja, odnosno stvaranje uslova da do povreda uopšte i ne dođe“ (Čamilović, 2006, 105).

Pravilnicima o zaštiti na radu, organizacije definišu propise koji se odnose na individualne i organizacione obaveze u zaštiti zdravlja i bezbednosti zaposlenih. Preduzeća su dužna da obezbede sigurne uslove za rad zaposlenih i da ih programima obuke osposobe za rad na bezbedan način. Zaposleni treba da se upoznaju sa opasnostima na radnom mestu i sa merama zaštite kako bi se izbegla mogućnost eventualnih povreda na radu. Shodno tome, preduzeća preduzimaju brojne aktivnosti kao što su „kontrola fizičkih i drugih rizika, jačanje svesti zaposlenih o potrebi unapređivanja bezbednosti na radu kroz razne programe obuke i promocije pravila bezbednosti, kao i promocije dobrog zdravlja“ (Gambiroža, 2010, 44).

Redovnom proverom i otklanjanjem mogućih fizičkih i drugih rizika po zdravlje i bezbednost zaposlenih na radnom mestu, preduzeće daje direktan doprinos zaštiti zdravlja svojih zaposlenih i stvara im siguran ambijent za obavljanje posla

.Shodno tome, preduzeća povremeno sprovode provere svojih zaposlenih iz poznavanja pravila o zaštiti i bezbednosti na radu, posebno onih zaposlenih koji su izloženi rizikom od fizičkih ili drugih povreda.

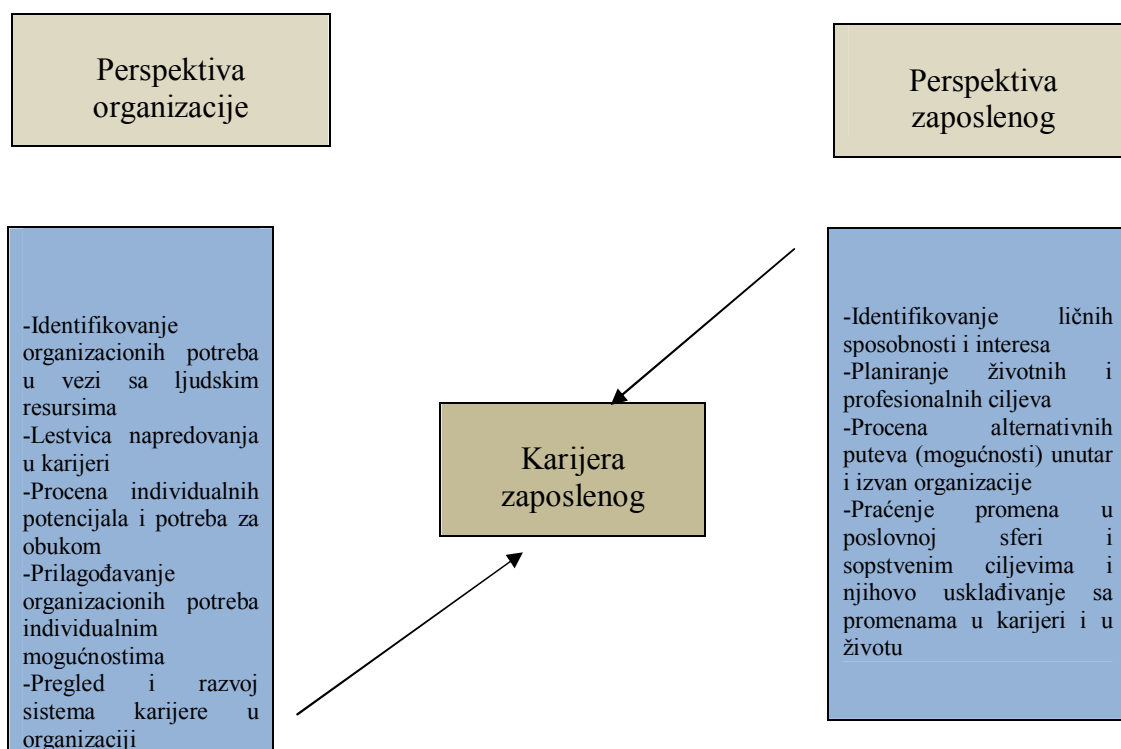
Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih

Upravljanje karijerom predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta u procesu upravljanja ljudskim resursima. Značaj karijere se ogleda u činjenici „da se preko nje, najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi“ (Gambiroža, 2010, 45).

Prema Mašiću, upravljanje karijerom podrazumeva „sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj“ (Mašić, 2010, 289). De Cenzo & Roberts navode, da je svrha programa razvoja karijere „pružanje podrške zaposlenima u konstantnom unapređivanju njihovog znanja, veština i sposobnosti“ (De Cenzo & Robbins, 2007, 232).

Sve aktivnosti menadžmenta koje su usmerene na razvoj karijere zaposlenih u okviru preduzeća nazivaju se opšteprihvaćenim pojmom „upravljanje karijerom“. Shodno navedenim definicijama, upravljanje karijerom predstavlja napredovanje zaposlenih unutar preduzeća i usklađivanje napredovanja zaposlenih sa poslovnim ciljevima preduzeća (Slika 6). Mogućnost napredovanja u karijeri treba posmatrati kao jednu od najvažnijih motivacionih aktivnosti zaposlenih, što ujedno i naglašava značaj ove faze za menadžment u procesu upravljanja ljudskim resursima.

Slika 6: Prespektiva organizacije i zaposlenog u pogledu planiranja karijere



Izvor: Prilagođeno prema Mašić, B, Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 290.

Personalni dosijei zaposlenih predstavljaju najznačajniji izvor informacija za sektor ljudskih resursa u preduzeću. U njima se nalaze podaci o obrazovanju, zanimanjima, veštinama, interesovanjima, ostvarenim rezultatima i sl. Podatke o zaposlenima prikuplja, analizira i obrađuje organizaciona jedinica ljudskih resursa. Ova jedinica takođe ima i savetodavnu ulogu za menadžere i zaposlene pri izboru i razvoju karijere.

Svim zaposlenima trebaju biti dostupne informacije koje se odnose na mogućnosti napredovanja u karijeri, a to se postiže putem internog oglašavanja o slobodnim radnim mestima. Gambiroža navodi da „kroz pomoć organizacije u razvoju karijere zaposlenih, između ostalih postiže se čvršće povezivanje individualnih potreba, interesovanja i ambicija sa organizacionim interesima i ciljevima“ (Gambiroža, 2010, 46).

Savremeni poslodavac treba da stvori atmosferu u preduzeću koja će podržavati razvoj karijere zaposlenih. Savremena praksa u tom pogledu pruža velike mogućnosti. Prema tome, mogući koraci u pravcu unapređenja karijere zaposlenih su „izazovna i inspirativna radna mesta, procena i usklađivanje individualnih karakteristika i sposobnosti zaposlenih sa radnim zadacima, periodično premeštanje zaposlenih sa jednog na drugo radno mesto, mentorstvo iskusnih radnika i stručnjaka, i sl“ (Mašić, 2010, 290). Prema Grinbergu & Baronu, navedenim koracima treba dodati neke od savremenih inovativnih programa kao što su „centri karijere na internetu ili u okviru organizacije, korporativni univerziteti, timovi za uspeh u karijeri i dr.“ (Grinberg & Baron, 1998, 573).

Nasuprot razvoju karijere nalazi se degradacija koja podrazumeva pomeranje hijerarhijske lestvice unazad. Naime, degradacija zaposlenih se primenjuje usled narušavanja radne discipline, nepoštovanja pravila ponašanja, loših performansi u obavljanju posla i dr.

Otpuštanje zaposlenih predstavlja krajnu i najdrastičniju meru koju preduzeće preduzima iz brojnih razloga, kao što su „nezadovoljavajući učinak, neprimereno ponašanje, nedostatak kvalifikacija za određeni posao i promenjeni zahtevi (ili ukidanje) radnog mesta“ (Gambiroža, 2010, 46).

U slučaju kada disciplinske mere u preduzeću ne daju zadovoljavajuće rezultate zaposlenima se daje otkaz. Kako ne bi došlo do mogućnosti za pokretanje sudskih sporova od strane zaposlenih, otpuštanje treba biti pravedno i iz opravdanih razloga. Većina otkaza su posledica loše selekcije zaposlenih prilikom zapošljavanja, što ujedno govori o značaju ovog procesa koji se treba sprovesti na stručan način.

4.1.2 Uloga menadžera u obezbeđenju kvaliteta u hotelijerstvu

Upravljačke strukture hotelskog preduzeća imaju ključnu ulogu u obezbeđenju kvaliteta hotelskog proizvoda. U cilju obezbeđenja kvaliteta, oni objedinjuju hotelske potencijale poput zaposlenih, finansijskih i materijalnih resursa, a zatim ih aktiviraju u pravcu ostvarivanja utvrđenih ciljeva hotelskog preduzeća. Menadžeri su osobe koje poseduju znanje sposobnost i veštinu rukovođenja i koji to uspešno znaju da primene u preduzeću (Barjaktarović, 2013., 193). Osim vršenja funkcije upravljanja u hotelskom preduzeću, menadžeri su kreatori poslovne politike i nosioci rasta i razvoja preduzeća (Barjaktarović, 2013., 193). Oni imaju lidersku ulogu u obezbeđenju kvaliteta hotelskog proizvoda, ostvarivanju zadovoljstva korisnika i sticanju njihove lojalnosti. Imajući u vidu lidersku ulogu menadžmenta u borbi za kvalitet hotelskog proizvoda, ključ njegovog uspeha u hotelijerstvu jeste inovativnost odnosno stvaranje novih vrednosti za korisnike. Uspešnost menadžera se ogleda u kreiranju novih proizvoda i usluga, pružanju podrške u usavršavanju i odavanju priznanja za inovativnost i kreativnost ljudima koji za njih rade.

Menadžeri kao ključni faktor obezbeđenja kvaliteta hotelskog proizvoda i ukupne uspešnosti poslovanja hotelskog preduzeća, prema Barjaktaroviću (2013., 194): mogu biti

- **Vlasnici preduzeća**, koji ujedno obavljaju i menadžersku funkciju. U hotelijerstvu danas posluje veliki broj malih hotelskih preduzeća sa nekoliko zaposlenih (uglavnom porodica), gde je vlasnik obično i menadžer. Vlasnik kao pojedinac pokretač je poslovnog biznisa da bi ostvario profit. On ulaže sopstveni kapital u biznis i preuzima rizik za ostvareni profit. Onda postoji i osnovna razlika između preduzetnika i menadžera vezano za rizik. Preduzetnik je spreman da u potpunosti prihvati rizik poduhvata kojim se bavi, dok menadžer, obzirom da nije vlasnik kapitala koji mu je poveren na upravljanje, mora da uvažava ograničenja koja mu vlasnik postavlja u pogledu prihvatanja rizika; i

• **Profesionalni menadžeri** koje vlasnici kapitala, odnosno kompanije, angažuju da u skladu sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima obavljaju menadžerske funkcije.

Menadžeri hotelskih preduzeća su odgovorni za „sprovođenje definisane politike i utvrđenih ciljeva hotelskih preduzeća, odnosno za rezultate preduzeća ili dela preduzeća kojim upravljaju (generalni menadžeri ili menadžeri nižih nivoa)“ (Barjaktarović, 2013, 194). Vršanjem funkcije upravljanja, oni treba da uključe, usmere, podstaknu i motivišu zaposlene koji treba da realizuju zacrtane ciljeve preduzeća.

Aktiviranje zaposlenih u cilju sprovođenja zacrtanih planova menadžera predstavlja ključni deo veštine upravljanja hotelskim preduzećem. Motivacija zaposlenih u sprovođenju utvrđenih ciljeva, komunikacija unutar i izvan preduzeća, upravljanje timovima su samo neki od elemenata koje menadžment treba da objedini u cilju što efikasnijeg kreiranja i sprovođenja procesa upravljanja u hotelu.

Prema nivoima moći, autoriteta i statusa u hotelu, menadžeri se grupišu na (Ratković, 2006, 43):

- Menadžere najvišeg nivoa (top menadžeri);
- Menadžere srednjeg nivoa, i
- Menadžere nižeg nivoa

Menadžer najvišeg nivoa (top menadžer) predstavlja hotelsko preduzeće na tržištu, radi sa timom menadžera, odgovoran je za ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnih planova, strategija i ciljeva preduzeća. U praksi se menadžer najvišeg nivoa naziva „generalni direktor hotela“.

Pored menadžera najvišeg nivoa, menadžerski tim u zavisnosti od veličine i kategorije hotela predstavljaju sledeći menadžeri:

- Menadžer hotela;
- Menadžer smeštaja;
- Menadžer prodaje;
- Menadžer hrane i pića;
- Menadžer banketa;
- Menadžer za organizaciju kongresa, i
- Menadžer događaja

Menadžeri najvišeg nivoa su ovlašćeni i odgovorni za poslovanje celog hotela, a svoja ovlašćenja mogu preneti na menadžere koji su im podređeni. Da bi menadžeri najvišeg nivoa mogli izvršavati radne zadatke, moraju posedovati konceptualno znanje i veštine za upravljanje timovima koji su im podređeni, veštine komuniciranja sa nižim nivoima menadžera i zaposlenim osobljem.

Menadžer srednjeg nivoa (middle management) je za svoj rad odgovoran top menadžeru, a nadređen je menadžeru najnižeg nivoa. Oni upravljaju određenom poslovnom jedinicom u

hotelu (sektor) i zaduženi su za dalju realizaciju planova i odluka donešenih od strane najvišeg nivoa menadžmenta.

Specifičan položaj njihove odgovornosti ima trostruku ulogu (Galičić, 2001, 104):

- Podređeni (menadžmentu najvišeg nivoa),
- Ravnopravni (sa menadžerima srednjeg nivoa), i
- Nadređeni (menadžerima najnižeg nivoa-prve linije)

Da bi menadžeri srednje linije mogli izvršavati zadatke potrebno je da poseduju znanja i veštine u komuniciranju sa višim i nižim nivoima menadžmenta i sa zaposlenim osobljem.

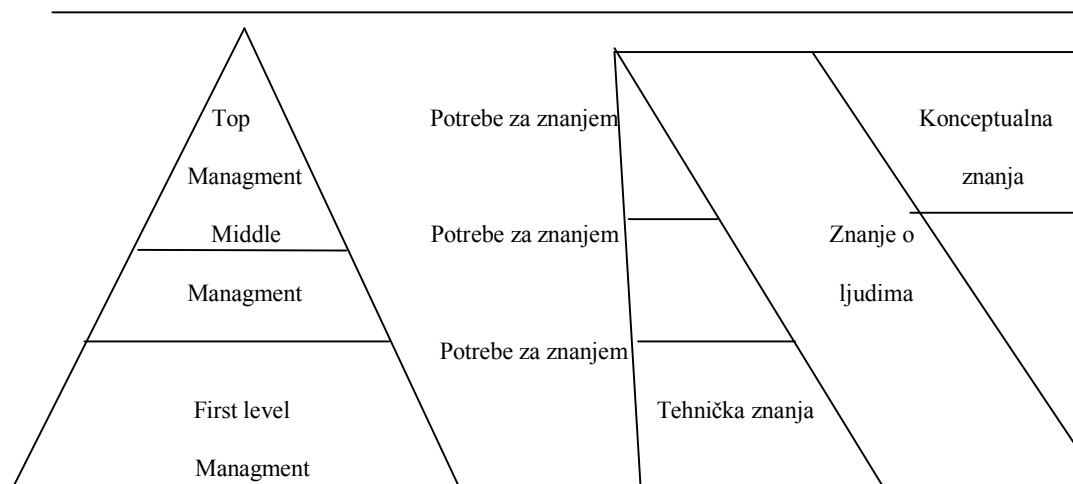
Menadžer hotela najnižeg nivoa (First level management) ili menadžer prve linije, je najniži nivo menadžera u hotelskom preduzeću. Zadatak menadžera prve linije je da je da operativno sprovode planove i odluke viših nivoa menadžmenta i u neposrednom su kontaktu sa „izvršiteljima poslova i operacija u procesu kreacije, stvaranja i pružanja usluga“ (Ratković, 2006, 45).

Prema funkcijama koje obavljaju u hotelskom preduzeću, menadžeri se mogu grupisati kao (Barjaktarović, 2013., 195):

- Menadžeri poslovnih jedinica (menadžer smeštaja, menadžer hrane i pića, menadžer za organizaciju banketa i sl.);
- Funkcionalni menadžeri (finansije, ljudski resursi, nabavka, prodaja, marketing i dr.).

Najniži nivo menadžera u hotelskom preduzeću donosi poslovne odluke koje su kratkog trajanja (1 dan, nedelju dana ili najviše 1 mesec), rutinskog karaktera i koje su deo taktičkih odluka srednjeg nivoa menadžmenta. Da bi mogli da izvršavaju zadatke, menadžeri moraju posedovati tehnička znanja i veštine u komuniciranju sa ljudima.

Slika 7: Odnos između različitih nivoa menadžmenta i potrebnih znanja na pojedinim nivoima

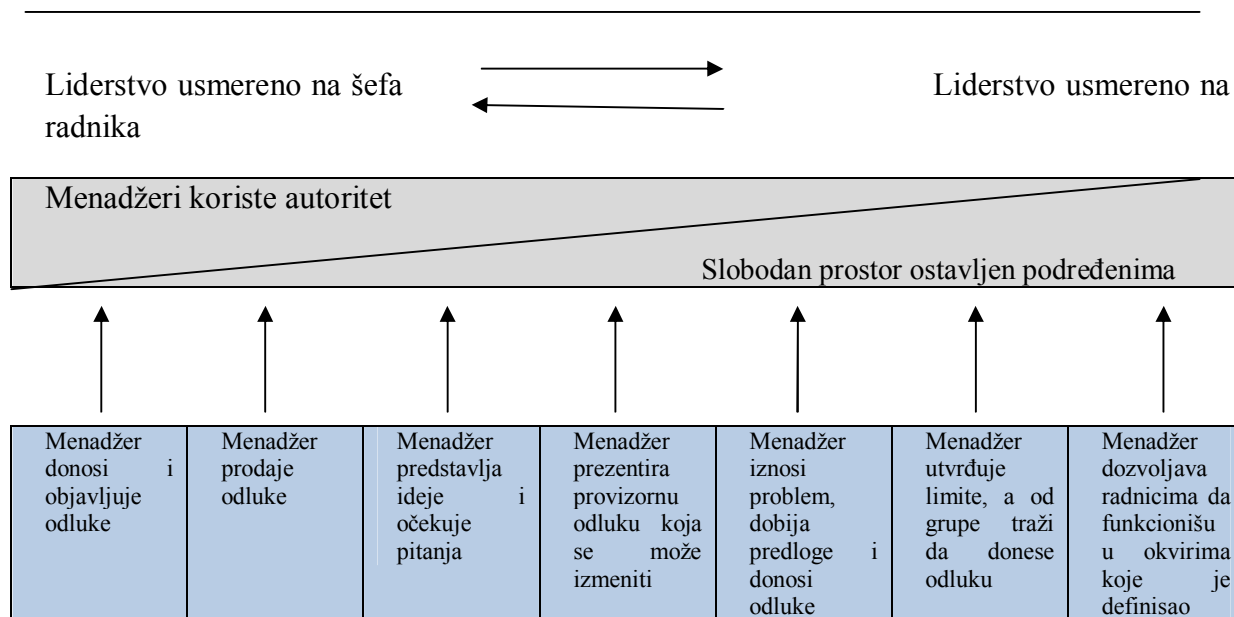


Izvor : Peilagođeno prema Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator Zagreb, Zagreb, 1999, str. 410.

Ključne pretpostavke za uspješno upravljanje hotelskim preduzećem u savremenim uslovima poslovanja su liderstvo, vizionarstvo i strategija. Realizacija ovih pretpostavki isključivo zavisi od menadžera hotela, koji treba da otklone sve slabosti u poslovanju, a svaku šansu iskoriste i pretvore u uspeh.

Čerović, definiše liderstvo kao „proces usmeravanja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarenje ciljeva članova grupe“ (Čerović, 2013, 286). Da bi postao lider, menadžer mora biti kreativan u upravljanju hotelom u pogledu svakodnevne promene sadržaja, kvaliteta i vrste usluga, ličnog izgleda. Menadžeri lideri u hotelu imaju ulogu „da pomoću liderstva zadovolje interese principala u efikasnom i efektivnom upravljanju preduzećem“ (Čerović, 2013, 289). Uspješan menadžer mora imati stila i kulturu ponašanja sa zaposlenima, korisnicima, poslovnim partnerima jer on treba predstavljati uzor zaposlenom osoblju i odavati svoj autoritet i moć u celom preduzeću (Slika 8).

Slika 8: Lestvica liderskog ponašanja



Izvor: Prema Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 292.

Generalni menadžer mora biti informisan o svemu što se događa u hotelu, posebno na prvoj liniji usluživanja. Pošto zaposleni na prvoj liniji usluživanja stupaju u kontakt sa korisnicima, menadžer mora uspostaviti dobar odnos sa njima, biti spreman za davanje ovlašćenja i rešavanje mogućih nesporazuma. Da bi postali uspešni lideri u hotelijerstvu, menadžeri moraju ispunjavati određene zahteve koji se odnose na posedovanje određenih znanja i sposobnosti. Zahtevi u pogledu znanja se odnose na „znanja iz tehnike i tehnologije, upravljanja, organizacije, informatike, finansija, marketinga, psihologije, oblasti kadrova, oblasti prava i druga“ (Čerović, 2013., 302).

Osnovni zahtevi, odnosno sposobnosti, koje treba da poseduju lidera u hotelijerstvu, prema Čeroviću (2013., 302) su:

- Upravljačke sposobnosti,
- Organizacione sposobnosti,
- Liderske sposobnosti,
- Rukovodilačke sposobnosti,
- Sposobnosti predviđanja,
- Sposobnosti inicijative,
- Sposobnosti vizionarstva,
- Sposobnosti komuniciranja,
- Retoričke sposobnosti,
- Sposobnosti prilagođavanja,
- Analitičke sposobnosti, i
- Sposobnosti selekcije

4.1.3 Nagrađivanje menadžera u hotelijerstvu

Upravljačka funkcija menadžera u savremenim uslovima poslovanja postaje sve više zahtevnija i kompleksnija u smislu ostvarivanja poslovnih rezultata preduzeća, upravljanja preduzećem u skladu sa zakonskim propisima i zahtevima vlasnika kapitala i korisnika usluga. Da bi se stimulisali za ostvarivanje predviđenih rezultata, menadžeri se moraju nagraditi za svoj rad i doprinos u preduzeću. Nagrađivanje menadžera je interni mehanizam korporativnog upravljanja sa značajnim uticajem na motivaciju menadžera (Mahmutović, 2015, 48).

Za nagrađivanje profesionalnih menadžera koriste se standardi koji su unapred definisani ugovorom. Učinak i uspešnost u poslovanju profesionalnih menadžera je veoma teško nadzirati i ocenjivati, pa se na osnovu toga uspostavljaju standardi sa unapred definisanim obavezama za menadžere. To su očekivani standardi, odnosno unapred programirani rezultati poslovanja menadžera koji se uspostavljaju na godišnjem nivou. Ovi standardi su veoma značajni za menadžere jer im ukazuju na obaveze u obavljanju poslovnih aktivnosti. Takođe, standardi su značajni za vlasnike, jer im koriste kao osnova za ocenjivanje učinka i uspešnosti menadžera.

U hotelijerstvu, standardi se definišu za različite oblasti poslovanja, kao što su „popunjenost hotelskih kapaciteta, tržišna pozicija hotela, troškovi poslovanja, promet, dobit i dr.“ (Barjaktarović, 2013, 200). Standardi predstavljaju norme učinka menadžera koje se porede sa njihovim ostvarenim rezultatima kako bi se utvrdila uspešnost menadžera. Ostvarena uspešnost menadžera može biti veća, manja ili jednaka programiranoj normi. Ukoliko je ostvarena uspešnost jednaka ili veća od predviđene, rad menadžera se ocenjuje kao uspešan i menadžer se nagrađuje shodno politici nagrađivanja, s druge strane, ukoliko je uspešnost manja, rad menadžera se ocenjuje kao neuspešan.

Prema Babiću, najčešće korišćene metode nagrađivanja menadžera u praksi su (Babić, 2008, 78):

- Stvaranje uslova da i menadžeri budu vlasnici deonice korporacije čije poslovanje vode;
- Vezivanje menadžerskih nagrada, odnosno kompenzacija za ostvarene rezultate poslovanja kompanije. U ovom kontekstu, menadžeri svoje ciljeve i interese mogu ostvariti samo ako u isto vreme ostvare ciljeve i interese korporacije i njenih vlasnika;
- Pretnja menadžerima otpuštanjem u slučaju loših rezultata poslovanja korporacije u dužem periodu. Ostvarivanje ove pretnje je fatalno za menadžere, budući da neuspešnog menadžera niko ne želi primiti i time prihvatiti rizik lošeg poslovanja korporacije.

Skupština akcionara kompanije definiše oblike i visinu menadžerskih nagrada. Isplata svih menadžerskih nagrada se vrši iz povećanog prihoda kompanije. Za ostvareni poslovni uspeh kompanije, menadžerske nagrade su izuzetno visoke i na godišnjem nivou neke čak premašuju sumu od milion dolara.

4.2. Standardizacija usluga kao element kvaliteta u hotelskom poslovanju

Ljudsko društvo je od svog nastanka težilo ka jednostavnosti u komuniciranju kako bi se što bolje razumevalo i olakšalo obavljanje poslova. Sa razvojem industrije i masovne proizvodnje u svetu, rasla je sve veća potreba za garancijom kvaliteta proizvoda i usluga koji u velikoj meri nije ispunjavao očekivanja korisnika proizvoda/usluga.

Kao posledica takvih potreba, nastali su standardi (norme) kojima se definišu karakteristike i zahtevi koje proizvodi (usluge) treba da ispunjavaju da bi odgovorili nameni i koje treba poštovati da bi proizvod (usluga) svojim svojstvima zadovoljio zahteve potrošača. Drugim rečima, “standardi predstavljaju pisana dokumenta (akta), kojima se precizno definišu kriterijumi ili tehničke karakteristike koje se koriste kao pravila i uputstva ili definicije kvaliteta koje omogućavaju da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj nameni“ (Avelni, 2002, 10).

Primenom propisanih standarda obezbeđuje se da potrošač uvek dobija određenu robu ili uslugu jednakih karakteristika. Neophodnost primene standarda u turizmu i hotelijerstvu uslovljena je zahtevima tržišta za kvalitetnijom uslugom. Da bi se stranim turistima pružile što kvalitetnije usluge, one treba da budu približne standardima koje ti turisti imaju u svojim zemljama. Standarde donose i sprovode ržave i međunarodne asocijacije, što potvrđuje njihov značaj i primenu.

4.2.1 Značaj primene standarda u hotelijerstvu

Primenom standarda, preduzeće smanjuje troškova u poslovanju i povećava brzinu obavljanja radnih operacija. Prema tome, standardizacijom preduzeće povećava kvalitet upravljanja, a kvalitet proizvoda (usluga) podiže na viši nivo.

Proces uvođenja standarda se sastoji iz nekoliko glavnih faza , i to (Barjaktarović, 2013., 81),:

- Propisivanje standarda;
- Edukaciju i trening zaposlenih;
- Primena standarda;
- Kontrola primene standarda, i
- Unapređenje standarda

Postoje brojna područja u hotelskom poslovanju gde se standardi primenjuju. Područja primene standarda ujedno određuju i vrstu standarda.

Avelini navodi standarde koji se primenjuju u područjima hotela za koja su određeni (Avelini, 2002, 114):

- Standardi u izgradnji hotelskih objekata;
- Standardi opreme, uređenja soba i drugih prostorija;
- Standardi procesa rada u hotelu;
- Standardi kvaliteta hotelskih usluga;
- standardi upravljanja hotelom;
- Standardi komunikacije i poslovne etike;
- Standardi hotelskog informacionog sistema;
- Standardi kadrova i rada;
- Standardi hotelske terminologije i simbola;
- Ekološki standardi;
- Standardi bezbednosti i zaštite zdravlja zaposlenih;
- Standardi bezbednosti hrane, i
- Ostali standardi

Ukoliko se utvrdi da u organizaciji postoje eventualna odstupanja od propisanih standarda, u najkraćem roku je potrebno preduzeti odgovarajuće aktivnosti kako bi se pronašao uzrok pojave greške, koji će razvojem odgovarajuće strategije (poboljšanje standarda, obuka zaposlenih) biti otklonjen bez ugrožavanja primene standarda u preduzeću.

Da bi neko preduzeće svoje poslovne operacije moglo besprekorno obavljati, kvalitet mora konstantno primenjivati i poboljšavati u svim sektorima, gde će pravilnom raspodelom kvaliteta u svojim radnim operacijama doprineti višem stepenu zadovoljstva svojih korisnika.

U zavisnosti od toga da li su standardi definisani kao opšte norme ili ih je ustanovilo jedno preduzeće razlikuju se interni i eksterni standardi, što znači da preduzeća svoje procese mogu da standardizuju (Barjaktarović, 2013, 82):

- Internom standardizacijom;
- Eksternom standardizacijom (prihvatanjem međunarodnih standarda sistema menadžmenta: kvaliteta, životne sredine, zdravlja i bezbednosti zaposlenih, bezbednosti hrane i dr.), i
- Kombinovanjem interne standardizacije i utvrđenih međunarodnih standarda sistema menadžmenta

Interni standardi su definisani od strane preduzeća za određene oblasti poslovanja. Regulisani su aktima preduzeća (pravilnicima, priručnicima za osoblje i td.) i obuhvataju sve uslove koji su utvrđeni od strane nekog preduzeća za obavljanje radnih operacija.

Prema Čačiću (2013., 239), interni standardi poseduju:

- Tehničko –tehnološku, i
- Personalnu komponentu

Sa internim standardima su upoznati svi zaposleni u preduzeću. Pokrivenost poslovanja preduzeća internim standardima doprinosi efikasnijem procesu stvaranja hotelskog proizvoda/usluge, a samim tim i njegove isporuke što vodi ka povećanju kvaliteta uslužnog

programa preduzeća. Prema tome, primena internih standarda je uvek u funkciji kvaliteta proizvoda/usluga preduzeća.

Tehničko-tehnološka komponenta internih standarda obuhvata “sve propisane obaveze izvršilaca da u random vremenu obave operacije određenog obima i po utvrđenoj tehnologiji” (Čačić, 2013, 239). Na primer, da se pri pripremi hrane, kuvar mora pridržavati propisanih normativa za pripremu hrane tj. da potroši tačnu količinu materijala (meso, brašno) potrebnog za pripremu određenog jela.

Personalna komponenta internih standarda obuhvata propisana akta (pravilnike) koja preduzeće definiše u pogledu ponašanja zaposlenih u odnosu na korisnike, obrazovne strukture zaposlenih, radnog iskustva i dr. Takođe, preduzeća propisuju akta koja se odnose i na ponašanje korisnika njihovih proizvoda (usluga).

Eksterni standardi su pisane norme, donete od strane nacionalnih i međunarodnih organizacija. Karakterističan primer eksternih standarda je klasifikacija delatnosti i kategorizacija ugostiteljskih objekata (Barjaktarović, 2013., 86).

Klasifikacija (razvrstavanje) je element statističkog standarda određene zemlje, propisuje se zakonom i predstavlja osnovu u za kategorizaciju. Klasifikacione šeme se bitno razlikuju u određenim zemljama.

Kategorizacijom se definišu potrebni uslovi za rangiranje ugostiteljskih objekata. Proces kategorizacije je usmeren na zaštitu korisnika proizvoda/usluga i garanciju kvaliteta određenog hotelskog preduzeća. U zavisnosti od zemlje, proces kategorizacije nije međunarodno regulisan kao obavezujući proces. U nekim zemljama kategorizacija je obavezna (Italija, Španija, Francuska), u određenim je na dobrovoljnoj osnovi (Velika Britanija), dok je u Austriji i Švajcarskoj kategorizacija u nadležnosti privrednih komora. Kategorizacija ugostiteljskih objekata u Srbiji je u nadležnosti države.

Odgovarajuća raspodela kvaliteta u svim poslovnim procesima hotela ne bi bila moguća bez primene standarda u područjima koja su od vitalnog značaja za funkcionisanje hotelskog preduzeća. Standardi se primenjuju u područjima hotela za koja su unapred definisani. Hotelski standardi su koncipirani u skladu sa savremenim zahtevima tržišta koji usmeravaju hotelsko preduzeće ka odgovornom poslovanju prema svim učesnicima na tržištu, zadovoljavajući pritom njihove zahteve primenompisanih normi čije će konstantno poštovanje doprineti ispunjavanju postavljenih ciljeva koji vode preduzeće ka uspešnosti i dugoročnoj održivosti poslovanja na globalnom tržištu.

4.2.2 Međunarodni standardi koji opredeljujuće deluju na kvalitet hotelske usluge

Uporedo sa razvojem sistema upravljanja kvalitetom, u drugoj polovini 20. veka javlja se ideja za uspostavljanjem međunarodnih standarda kvaliteta u preduzećima širom sveta, pre svega u Sjedinjenim američkim državama, Japanu i Velikoj Britaniji. Ideja o uspostavljanju međunarodnih standarda upravljanja kvalitetom je realizovana 1971. godine kada je Američki

naučni institut za standardizaciju (American National Standards Institute) objavio standard pod nazivom "Specifikacija opštih zahteva za kvalitet programa" koji se odnosio na standardizaciju upravljanja kvalitetom u organizacijama na području Sjedinjenih američkih država.

Ubrzo nakon objavljivanja ovog standarda, evropske države su uvidele potrebu za standardizacijom kvaliteta u svojim organizacijama i objavile svoje standarde koji su u osnovi bili slični predhodno objavljenom američkom standardu za kvalitet. Tehnički komitet TC 176. Međunarodne organizacije za standardizaciju ISO (International Organisation for Standardisation) na osnovu najboljih svetskih iskustava upravljanja kvalitetom, objavio je 1987. godine set prvih međunarodnih standarda za kvalitet, u čijem usvajanju je učestvovalo 26. Zemalja. Taj set objavljenih standarda je poznat kao prva verzija ISO 9000 serije međunarodnih standarda za kvalitet.

Osnovne prednosti standardizacije kvaliteta za poslovanje preduzeća su (<http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm> 08. 07. 2016):

- **Uštede.** Međunarodni standardi pomažu optimizaciju radnih procesa u preduzeću, poboljšavajući pritom ostvarivanje profita.
- **Povećanje zadovoljstva korisnika.** Međunarodni standardi utiču na poboljšanje kvaliteta, poboljšanje zadovoljstva korisnika i na povećanje prodaje.
- **Pristup novim tržištima.** Međunarodni standardi doprinose sprečavanju trgovinskih barijera i otvaranju novih globalnih tržišta.
- **Povećan udeo na tržištu.** Međunarodni standardi doprinose povećanju produktivnosti i konkurentske prednosti.
- **Prednosti u očuvanju životne sredine.** Međunarodni standardi doprinose smanjenju negativnih uticaja na životnu sredinu.

Primenu međunarodnih standarda u hotelijerstvu je potrebno sagledati sa aspekta povećanja uspešnosti u poslovanju kroz (Barjaktarović, 2013., 87):

- Stalno unapređenje kvaliteta hotelskih usluga;
- Povećanje kvaliteta upravljanja hotelom;
- Racionalizaciju svih troškova poslovanja, pre svega onih koji imaju fiksni karakter i čije je učešće u ukupnim troškovima hotela dominantno (oko 60%). Oni su determinisani imovinom i režijom i mogu se racionalizovati primenom standarda imovine i režije. Uvođenje standarda omogućava racionalizaciju varijabilnih troškova putem uvođenja normative materijala i sitnog inventara i njihovom kontrolom;
- Racionalizaciju zaliha putem normiranja držanja zaliha i koeficijenata njihovog obrta;
- Racionalizaciju prostora koja se sprovodi kroz komercijalizaciju slobodnih prostora putem njihovog iznajmljivanja kako bi se prihodi i po tom osnovu povećali

Međunarodni standardi koji su od izuzetnog značaja za obezbeđenje kvaliteta u hotelijerstvu su (Čačić, Pavlović, 2011, 16) :

- Standardi serije **ISO 9000**-Sistem upravljanja kvalitetom;

- Standardi serije **ISO 14001**-Sistem upravljanja zaštitom životne sredine (Ekološki menadžment);
- Standardi za uspostavljanje sistema bezbednosti hrane :
 - **HACCP** sistem-Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane;
 - **HALAL** standardi-Skup primenjenih postupaka u procesu proizvodnje, kao i ukupnost karakteristika proizvoda u skladu sa islamskim propisima;
 - Standardi **ISO 22000**-Menadžment sistem bezbednosti hrane, i
- **ISO 50001**-Energetska efikasnost

Za uspostavljanje kvaliteta hotelskog proizvoda od izuzetnog značaja su sledeći standardi :

- Standardi **ISO 10018**-Sistem upravljanja reklamacijama;
- Standardi **ISO 18001-OHSAS**-Menadžment sistem zdravlja i bezbednosti na radu;
- Standardi **ISO 18513**-Uspostavljanje jedinstvene terminologije koja se koristi u hotelskim uslugama smeštaja u zemljama članicama EU, i
- Standardi **ISO 27001**-Menadžment sistem zaštite i bezbednosti informacija

Uvođenjem međunarodnih standarda, hotelsko preduzeće konstantno poboljšava kvalitet svojih proizvoda i usluga , čime osigurava zadovoljstvo svojih korisnika. Pored međunarodnih standarda, za potpuno upravljanje u celom lancu vrednosti hotelske usluge, potrebno je uspostaviti sistem upravljanja kvalitetom koji će obuhvatiti sva opipljiva i neopipljiva svojstva usluge i time obezbediti isporuku kvaliteta u potpunosti. Prema tome, doživljaj korisnika koji se bazira na osnovu njegovih zahteva i potreba biće uvećan ukoliko mu kroz proces pružanja usluge bude pridodata dodatna vrednost koja ispunjava ili delimično premašuje njegova očekivanja.

Standardi ISO 9000

Standardi ISO 9000 su razvijeni od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju, čije je sedište u Ženevi (Švajcarska).¹ Standardi kvaliteta predstavljaju osnovu za kreiranje, uspostavljanje, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom i osnov su za uvođenje TQM sistema, čime se otvara put za postizanje vrhunskog kvaliteta. Oni se temelje na osam principa na kojima zasniva sistem upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji, a izvedeni su iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC (koji je odgovoran za razvijanje i održavanje standarda serije ISO 9000.

Primereno potrebama hotelijerstva ti principi mogli bi se izraziti na sledeći način (http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=45481 09. 07. 2016) :

¹ Međunarodna organizacija je osnovana 1946. godine sa ciljem da promoviše razvoj međunarodnih standarda povezanih aktivnosti, uključujući ocenjivanje uspešnosti (testiranjem, inspekcijom, sertifikacijom, procenom sistema kvaliteta) u svrhu poboljšanja razmene proizvoda i usluga na globalnom tržištu. Organizacija ISO (International Organisation for Standardisation) se sastoji od blizu 200 tehničkih odbora i ima preko 160 zemalja članica. Jurisdikcija ISO standarda obuhvata sva područja poslovanja osim onih koja su povezana sa elektrotehnologijom i elektrokomunikacijama čije standarde donosi Međunarodna elektrotehnička komisija IEC (International Electrotechnical Commission).

- Orijentacija ka turistima / korisnicima usluga;
- Odgovornost menadžmenta;
- Uključivanje zaposlenih;
- Orijentacija na procesni pristup;
- Sistemski pristup upravljanju;
- Stalna poboljšanja kvaliteta usluge;
- Odlučivanje na osnovu činjenica;
- Uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima.

Suština uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom je **ispunjavanje definisanih zahteva** koje ovaj standard propisuje. Na osnovu ispunjenosti zahteva, preduzeće dobija međunarodno priznat dokaz o kvalitetu (sertifikat).

Osnovni zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji odnose se na sledeće oblasti (http://www.iss.rs/rs/standard/?natstandard_document_id=20346 09.07. 2016):

- Menadžment sistem kvaliteta;
- Odgovornost najvišeg rukovodstva za upravljanje kvalitetom;
- Upravljanje resursima;
- Realizacija proizvoda i usluga, i
- Merenje, analiza i poboljšavanje.

Svaki od ovih zahteva sadrži dokumentovana pravila, posupke i procedure kojih se preduzeća koja se opredele za uvođenje ovog standarada moraju striktno pridržavati. Permanentnom kontrolom (interna, eksterna) se obezbeđuje sprovođenja ovih zahteva.

Standardi ISO 9000 se ne odnose na određene proizvode i ne mogu garantovati da će proizvođač proizvesti kvalitetan proizvod. Prema tome, ova porodica standarda se bavi različitim aspektima upravljanja kvalitetom i u svom sastavu ima neke od najpoznatijih ISO standarda. Pružanjem smernica ISO standardi osiguravaju ispunjenost zahteva korisnika, unapređuju kvaliteta u organizacijama koje su sertifikovane za primenu ove serije standarda.

Standardi kvaliteta se sastoje iz sledeće serije standarda (<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso9000.htm> 10. 07. 2016) :

- **ISO 9001:2015** Postavljanje zahteva za sistem upravljanja kvalitetom;
- **ISO 9000:2015** Postavljanje osnovnih koncepata i principa za sistem upravljanja kvalitetom;
- **ISO 9004:2009** Fokusiranost na stvaranje efektivnijeg i efikasnijeg sistema upravljanja kvalitetom, i
- **ISO 9011:2011** Utvrđivanje smernica za interni i eksterni razvoj sistema upravljanja kvalitetom

Standardi serije ISO 9000 su već duže vreme zastupljeni u hotelijerstvu. Njihova primena je zasnovana potrebom za postizanjem višeg stepena zadovoljstva korisnika usluga. Imajući u vidu stalne promene u zahtevima korisnika, koje izazvane raznim ekonomskim i

vanekonomskim faktorima mogu bitno uticati na uspešnost poslovanja hotela. Standardi serije ISO 9000 su neizostavan sistem normi koga se mora pridržavati svako preduzeće čije je poslovanje usmereno ka ostvarivanju profita, sticanju konkurentne prednosti, održivosti u poslovanju i odgovornosti prema svim učesnicima u poslovnom procesu kao i onima koji nisu deo tog procesa.

Standardi ISO 14001- Zaštita životne sredine

U svetu se u proteklom periodu na brojnim međunarodnim konferencijama ukazuje na problem zagađenja životne sredine kao globalnu pretnju po egzistenciju svetske populacije. Rasprave su još uvek aktivne bez obzira na preduzete opsežne mere u domenu zaštite životne sredine i održivog razvoja u vodećim svetskim ekonomijama koje su ujedno i najveći zagađivači životne sredine zbog svoje industrijske razvijenosti. Izdate su mnogobrojne deklaracije, standardi i sporazumi od strane organizacija u cilju promene svesti pojedinaca u očuvanju životne sredine. Bez obzira na uključenost organizacije u globalnoj razmeni proizvoda, usluga ili informacija, državni organi i međunarodne institucije primenom zakona i putem određenih zahteva vrše uticaj na organizaciju da bi ona mogla obavljati svoje poslovne aktivnosti bez ugrožavanja životne sredine.

Organizacije sprovode niz provera kako bi utvrdile nivo sopstvenog uticaja na zaštitu životne sredine, što ne znači da će sprovedene provere ispuniti kriterijume određene zakonskim normama o očuvanju životne sredine. Da bi organizacija osigurala efektivnost u sprovođenju provera i preispitivanja o očuvanju prirode, potrebno je da takve aktivnosti realizuje u okviru struktuiranog sistema upravljanja čije se funkcije i aktivnosti realizuju u okviru organizacije preduzeća.

Ovaj standard je sastavljen od seta normi i zahteva za upravljanjem zaštitom životne sredine. U standardu su sadržani zahtevi koji se dokumentuju prilikom svake ispunjenosti. Ovaj međunarodni standard mogu primenjivati brojne organizacije bez obzira na veličinu i vrstu delatnosti koju obavljaju. Standard ISO 14001:2015 se može integrisati u organizaciju kao zaseban sistem ili u integrisan menadžment sistem sa standardom ISO 9001. Osnovna namena standarda ISO 14001:2015 je poboljšanje uticaja pojedinaca i organizacija na životnu sredinu u globalnim razmerama.

Prema tome standard ISO 14001:2015 zahteva od organizacije da (<http://www.tqmkonsalting.com/usluge/standardi/sistemi-menadzmenta/iso-14001.html> 12. 07. 2016) :

- Uspostavi odgovarajuću politiku zaštite životne sredine;
- Identifikuje ekološke aspekte uticaja organizacije na okolinu koji proizilaze iz realizacije proizvoda i usluga u smislu utvrđivanja uticaja tih aspekata na životnu sredinu;
- Utvrdi zakonske i druge zahteve od strane šire zajednice i svojih klijenata na koje se organizacija obavezala;
- Uspostavi strategiju i programe za sprovođenje politike zaštite životne sredine kroz sprovođenje opštih i pojedinačnih ciljeva;

- Osigura usklađenost implementiranog sistema menadžmenta zaštite životne sredine (EMS) sa uspostavljenom politikom zaštite životne sredine;
- Kontinuirano poboljšava svoj EMS kroz procese planiranja, upravljanja, kontrole, definisanje korektivnih mera i sprovođenje internih i eksternih ocenjivanja (audita), i
- Bude u mogućnosti da se prilagodi primenjenim okolnostima, incidentnim i akcidentnim situacijama

Međunarodni standard ISO 14001 je jedan od najviše korišćenih ISO standarda koji je ažuriran 2015. godine. Standard je kompatibilan sa mnogim standardima i odgovara najnovijim trendovima zaštite životne sredine.

Implementacijom i sertifikacijom sistema upravljanja zaštitom životne sredine organizacija stiče mnogobrojne koristi kao što su (Watson, Howarth, 2011, 189) :

- Pomoć organizaciji u upravljanju i smanjenje negativnih uticaja po životnu sredinu;
- Omogućava organizaciji da ispuni svoje korporativne i društvene odgovornosti;
- Smanjenje troškova koji su nastali u organizaciji zbog smanjenja, minimiziranja otpada i potrošnje energije;
- Osigurava da organizacija ispunjava postojeće i buduće odnose i zahteve po pitanju zaštite životne sredine;
- Povećava mogućnost preduzeću za uključivanje u uži izbor na tenderu za akreditaciju;
- Omogućava organizaciji dobijanje prednosti u odnosu na konkurenciju;
- Olakšavanje u svrhu povećanja poverenja organizaciji;
- Povećanje ugleda organizaciji kod korisnika i potencijalnih korisnika;
- Obezbeđuje jasnu osnovu za struktuirane obuke zaposlenih;
- Smanjenje potencijala za rashode i gubitke koji predstavljaju opasnost po očuvanje životne sredine, sprovođenjem mera, kontrole i odgovarajućih procedura, i
- Pokretanje stalnog usavršavanja u okviru organizacije.

U hotelijerstvu, primena standarda ISO 14001:2015 je od izuzetne važnosti jer utiče na stvaranje kvalitetnog proizvoda koji će zadovoljiti zahteve savremenog tržišta i ispuniti zahteve sistema upravljanja zaštitom životne sredine. Savremena tražnja je sve više usmerena ka hotelskim preduzećima koja ulažu mnogo napora radi očuvanja životne sredine. Posebno se izdvajaju hoteli koji poseduju “zeleni žig” koji je pokazatelj stepena odgovornosti hotelskog preduzeća prema prirodnom okruženju i svojim korisnicima, prilagođavajući pritom svoje usluge savremenim trendovima kao što su: uvođenje ambalaže od biorazgradivih materijala, postavljanje senzora za smanjenje potrošnje vode i električne energije.

Standardi bezbednosti hrane

Povećana svest stanovništva o očuvanju i zaštiti kvaliteta životne sredine, uticala je da se dogode korenite promene u poljoprivrednim i prehrambenim zakonodavstvima u mnoim

razvijenim zeljama. Na standardima serije ISO 9000 zasnovano je savremeno poljoprivredno i prehrambeno zakonodavstvo *bazirano je na koncepciji integrisanih sistema kontrole kvaliteta i zdravstvene ispravnosti namirnica koji su uređeni tako da ih sprovode i proizvođači i distributeri hrane* (Barjaktarović, 2013., 112). Integrisanjem ovih sistema, stvorena je mreža za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta.

Sistemi bezbednosti hrane koji se značajno odražavaju na kvalitet hotelskog proizvoda su (<http://www.isoqar.rs/sistem-menadzmenta-bezbednoscu-hrane.html> 12. 07. 2016):

- **HACCP sistem**-Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane;
- **ISO 22000**-Menadžment sistem bezbednosti hrane;

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) je skup ili sistem pravila uz koja se obezbeđuje zaštita hrane i zdravstvena ispravnost namirnica namenjenih krajnjim potrošačima. Uspostavljanje ovog sistema ima za cilj da se osigura distribucija i proizvodnja zdravstveno ispravne hrane od uticaja hemijskih, bioloških i fizičkih rizika.

Sistem HACCP je zasnovan na sledećim principima (Avelini, 2002, 136) :

- Prepoznavanje mogućih opasnosti (bioloških, hemijskih i fiskalnih);
- Identifikacija kritičnih kontrolnih tačaka-CCP;
- Određivanje kritičnih granica za svaku CCP;
- Uspostavljanje sistema posmatranja za svaku CCP;
- Uspostavljanje plana ispravljanja (plan korektivnih akcija);
- Uspostavljanje procedura vrednovanja, i
- Uspostavljanje dokumentacionog sistema

Glavne prednosti HACCP standarda su: da je zasnovan na naučnoj osnovi, preventivno deluje, da je dokumentovan i sistematičan sistem. U hotelskim preduzećima, HACCP sistem se uvodi uz pomoć konsultanata koji su stručni u području prehrambene industrije.

ISO 22000 je prvi međunarodni standard za upravljanje bezbednošću hrane izdat od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju. Ovaj standard je zasnovan na principima HACCP sistema, standardima ISO 9000 i ISO 14000.

Sistem menadžmenta bezbednosti hrane sadrži (Barjaktarović, 2013., 115):

- Sistematsko održavanje bezbednosti hrane;
- Kontrolu opasnosti preko unapred predviđenih programa i preko HACCP plana;
- Stalno poboljšavanje i ažuriranje sistema;
- Zahteve za uzajamnu komunikaciju i razmenu informacija između zainteresovanih strana (proizvođača, dobavljača, kupaca);
- Jedinstvo načela HACCP sa koracima za implementaciju Komisije Codex Alimentarius;
- Kombinaciju HACCP plana sa preduslovnim programima;
- Zahteve za poštovanje zahteva i zakonskih odredbi

Standard zahteva prepoznavanje potencijalnih opasnosti koje se mogu pojaviti u hrani i opasnosti koje mogu nastati u procesu obrade (mašine u proizvodnji hrane, pri pakovanju hrane i sl.)

Uvođenjem standarda ISO 22000 hotelska preduzeća mogu ostvariti sledeće koristi (Barjaktarović, 2013., 116):

- Poboljšanje kvaliteta gotovog proizvoda;
- Smanjenje opasnosti od trovanja hranom;
- Povećanje bezbednosti gotovog proizvoda;
- Poboljšanje komunikacije unutar lanca snabdevanja;
- Jasno definisana pravila u slučaju vanrednih situacija;
- Stalna kontrola u toku realizacije procesa;
- Veća konkurentnost na tržištu;
- Smanjenje troškova;
- Smanjenje pritužbi gostiju;
- Usklađenost sa propisima;
- Bolji pristup međunarodnom tržištu;
- Povećanje poverenja kupaca i drugih zainteresovanih strana.

Nakon izvršene sertifikacije, ocenjivač jedanput godišnje vrši proveru usklađenosti organizacije sa zahtevima istega ISO 22000. Provera usklađenosti sa ovim sistemom preduzeću omogućava kontrolu svih procesa vezanih za bezbednost proizvoda i poboljšanje svog sistema ISO 22000. Ovaj sistem „predstavlja bazu izveštaja za razne kontrole koje se vrše na osnovu nacionalnih standarda ili drugih oblika sertifikacije koji su obavezni u nekim stadijumima prehrambenog lanca“ (Barjaktarović, 2013, 118).

5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA KVALITETA U HOTELIJERSTVU

5.1. Uloga interneta u hotelskom poslovanju

U cilju praćenja savremenih svetskih trendova, hotelska preduzeća svoje poslovne aktivnosti sve više baziraju na primeni interneta, koji je postao ključni kanal komunikacije i distribucije kapaciteta u hotelijerstvu. Rezervacije hotelskih kapaciteta putem interneta i korišćenje web sajta hotela je danas sve više popularniji vid komunikacije u hotelijerstvu. Shodno tome, internet je danas brz, jeftin i masovno korišćen multimedijalni medij u celom svetu. Prezentacije hotelskih preduzeća putem interneta sve više postaju kreativnije, atraktivnije i potpunije, za razliku od predhodne decenije gde su web sajtovi hotela sadržali samo osnovne informacije o objektu i cenama usluga. Danas, korisnici interneta imaju mogućnost brzog pristupa web sajtu hotela iz bilo kog dela sveta, gde na jednostavan način mogu dobiti tražene informacije i rezervisati željeni smeštaj. Prema tome, korišćenje interneta je u velikoj meri omogućilo veću interaktivnost u komuniciranju između korisnika i hotelskih preduzeća u globalnim okvirima.

Prednosti korišćenja interneta u hotelskoj-turističkoj privredi ogledaju se u (Barjaktarović, 2013., 255):

- Povećanju tržišta (ceo svet je tržište). Veliki broj servisa omogućava da poruke veoma brzo stižu sa jednog na drugi kraj sveta. Zahvaljujući tim osobinama interneta pružaju se neslućene mogućnosti da atraktivni, a nedovoljno afirmisani turistički prostori postanu dostupni mnogobrojnim potencijalnim turistima koji žele atrakcije, avanture i nove izazove;
- Značajnom snižavanju troškova. Troškovi isporuka informacija preko interneta daleko su niži, kao i sama realizacija isporučenih proizvoda u odnosu na druge vrste fizičke isporuke;
- Mogućnosti stalnog komuniciranja sa potencijalnim turistima na čitavoj planeti (dvosmernost u komuniciranju);
- Mogućnosti izuzetno kvalitetne promocije svog proizvoda;
- Mogućnosti prodaje bez posrednika;
- Mogućnosti dobijanja detaljnih informacija u on-line modu;
- Efikasnijem korišćenju vremena potencijalnih turista obzirom na mogućnost rezervisanja i elektronskog plaćanja;
- Obezbeđivanju više pravnih i potpunih informacija u jedinici vremena, i
- Efikasnijoj kontroli u sprovođenju ciljeva i akcija;

U budućnosti, internet će biti najrasprostranjeniji medij za prenos informacija u celom svetu. Danas, skoro svaki hotel bez obzira na veličinu svoje poslovne aktivnosti zasniva na primeni interneta, ujedno korisnicima putem sopstvene web prezentacije pruža veliki broj informacija koje se redovno ažuriraju. Prema tome, možemo zaključiti da su razvojem internet tehnologija hotelska preduzeća pojednostavila svoje poslovne operacije i postala dostupna korisnicima širom globalnog tržišta.

5.2. Sistemi za elektronsko upravljanje hotelskim poslovanjem

Elektronsko upravljanje hotelskim poslovanjem obezbeđuje PMS (Property Management Sistem) i CRS (Computer Reservation Sistem). Korišćenjem ovih sistema, hotelsko preduzeće automatizuje svoje poslovne operacije tj. sistem ima mogućnost upravljanja imovinom hotelskog preduzeća. Implementacijom PMS i CRS sistema u hotelskom preduzeću “stvora se mogućnost za povećanu produktivnost rada svakog pojedinca i svih poslovnih jedinica u hotelu, racionalizaciju poslovanja (smanjenje troškova u svim oblastima poslovanja); obogaćivanje hotelske ponude kroz nove sadržaje i ostvarivanje zadovoljstva svih učesnika u procesu stvaranja i konzumiranja hotelskog proizvoda” (Barjaktarović, 2013., 258).

PMS i CRS sistemi su neophodni u poslovanju hotelskih preduzeća zbog njihove ključne uloge u posredovanju između hotela i korisnika usluga sa jedne strane i posredovanju sa GDS sistemima sa druge strane. Takođe, ova dva sistema omogućavaju dvosmernu komunikaciju

između svih službi u preduzeću. Sistem za upravljanje imovinom hotela koji se danas najviše koristi u svetu je OPERA Enterprise Solution.

Od ostalih softverskih rešenja koje primenjuju velike hotelske grupacije, možemo izdvojiti (<http://www.capterra.com/hospitality-property-management-software/#infographic> 13. 07. 2016):

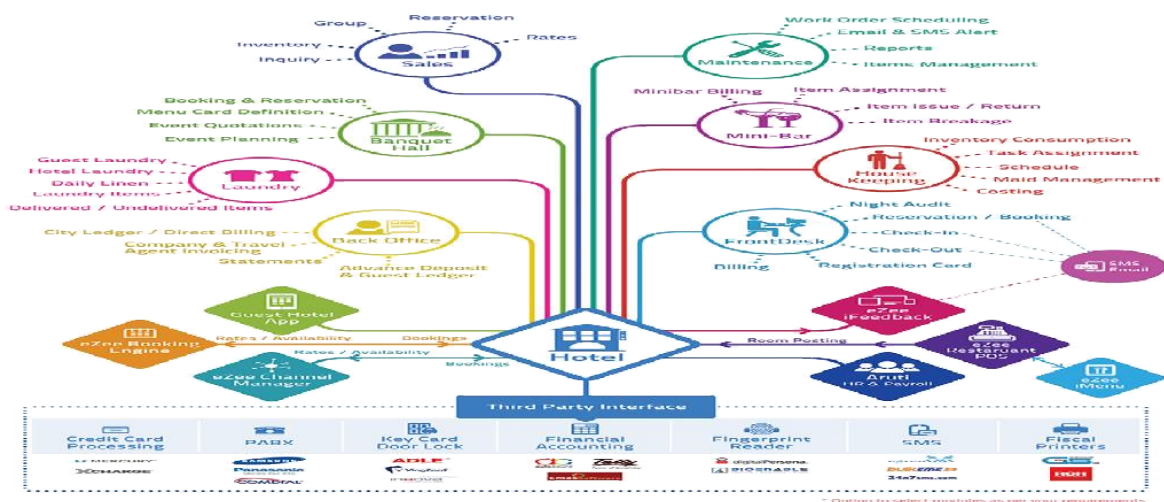
- Oracle;
- eZee Technosys;
- Inn Quest;
- Cenium;
- Hotelogix;
- MSI;
- Frontdesk Anywhere;
- Guestline;
- ASI;
- Clerk;
- RDP;
- Open Hotel;
- Booking Center;
- Base 7 booking;
- Naestro;
- Web Rez Pro;
- Ibelsa;
- Easy Innkeeping;
- IQ ware, i
- Guest Tracker

Svi navedeni sistemi su dizajnirani i funkcionišu na istom principu. Razlikuju se po njihovoj prihvatljivosti, jednostavnosti, efikasnosti i konfiguraciji i ceni uvođenja. Shodno tome, uvođenjem sistema za elektronsko upravljanje poslovanjem, hotelsko preduzeće ulaže veću sumu novca koja će se višestruko isplatiti u budućem periodu u skladu sa mnogobrojnim funkcijama koje pojednostavljaju poslovanje hotelskog preduzeća.

5.2.1 Sistemi za upravljanje imovinom (PMS)

Sistem za upravljanje imovinom PMS (Property Management System) je softver koji je kreiran u cilju zadovoljenja različitih zahteva u poslovanju hotelskih preduzeća. Sistem za upravljanje imovinom obezbeđuje alate koji su neophodni zaposlenom osoblju u obavljanju dnevnih aktivnosti poput upravljanja sobnim inventarom, obavljanja rezervacija, prijavljivanja i odjavljivanja gostiju, dodeljivanja soba, računovodstvenih zahteva, izveštavanja, marketinga i sl.

Slika 9: Sistem za upravljanje imovinom (Property Management System) u hotelskom preduzeću



Izvor : <http://www.ezeefrontdesk.com> 14. 07. 2016.

U slici je prikazana uloga sistema za upravljanjem imovinom u poslovanju hotelskog preduzeća.

Njeguš izdvaja glavne funkcionalnosti PMS sistema (Njeguš, 2012, 154):

- **Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem koje obuhvata:**
 - Operativno planiranje i odlučivanje (rukovođenje poslovanjem hotela, izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga, i dr.)
 - Centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i sl.)
 - Praćenje poslovanja magacina hotela (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri ulazu, prijemnice, otpremnice i dr.)
 - Operativno održavanje (trebovanje alata i materijala, izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izrada potvrde i vraćanje neispravnog dela i sl.)
 - Izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji (planiranje, realizacija i praćenje radova, vođenje dnevnika radova, praćenje utroška materijala i dr.)
 - Održavanje higijene hotela (čišćenje hotela i spremanje soba, održavanje kruga hotela, pranje i peglanje veša i sl.)
 - Upravljanje kapacitetima (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa centri, tereni za golf i sl.)
- **Računovodstvo i knjigovodstvo** obuhvataju poslove hotelske blagajne, materijalnog knjigovodstva u hotelu, integrisanu glavnu knjigu, podršku za rad sa više valuta, višedimenzionalnu analizu i dr.
- **Recepcijsko poslovanje** (tzv. Front Desk) podrazumeva :

- Usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih, grupnih ili poslovnih rezervacija, rukovanje depozitima, otkazivanje, potvrđivanje, lista čekanja, blokiranje soba, prijem i smestaj gostiju, usluge i obaveštenja, odjava gostiju, prijava nedostataka, utvrđivanje naplate, izdavanje računa, sistem rezervisanja drugih aktivnosti hotela, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i dr.)
- Samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i sl.)
- **Prodaja i marketing (Sales & Marketing) :**
 - Prodaja i porudžbina usluga i kapaciteta
 - Upravljanje cenama (poređenje i predviđanje, statistika i dr.)
 - Upravljanje kampanjama (kalendar, e-mail lista klijenata, slanje propagandnog materijala, obaveštavanje o novim uslovima i sl.)
 - Katering i događaji (pravljenje rasporeda, obezbeđivanje prostora i katering usluga, izbor menija i kastimizacija, dekoracije, plan zauzetosti, hronološki pregled usluga i dr.)
- **Upravljanje ljudskim resursima** obuhvata poslove regrutovanja kadrova, vođenje sezonskih i operativnih kadrova, obučavanja kadrova i dr.
- **Izveštavanje i poslovna inteligencija** omogućava integraciju podataka iz različitih izvora, kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, analiza performansi poslova, praćenje statistike rezervacija, finansija, gostiju, marketinga, kateringa i dr.
- **Gastro poslovanje** obuhvata poslove, upravljanje POS (Point of Sale) terminalima, upravljanje porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrsta plaćanja, izveštavanje i dr.

5.2.2 Kompjuterski rezervacioni sistemi (CRS)

Kompjuterske rezervacione sisteme (CRS) hotelska preduzeća u svom poslovanju primenjuju od 80-tih godina prošlog veka. Ovaj rezervacioni sistem je od vitalnog značaja za poslovanje hotelskih preduzeća na globalnom tržištu. Važnost primene kompjuterskih rezervacionih sistema u hotelijerstvu ogleda se u tome što se većina rezervacija hotelskog smestaja izvrši putem interneta. CRS sistem u hotelskom poslovanju možemo u osnovi definisati kao bazu podataka koja je kreirana da obezbedi pravljenje rezervacija, alate za povećanje rezervacija i ostvarivanje finansijskog prihoda preduzeća. Ovaj sistem obezbeđuje podršku menadžerima u marketingu i prodaji hotelskih usluga putem interneta. Shodno tome, primena CRS sistema u hotelskom preduzeću omogućava veću stopu popunjenosti kapaciteta, a prednost za korisnike je lakša dostupnost hotelskog smestaja.

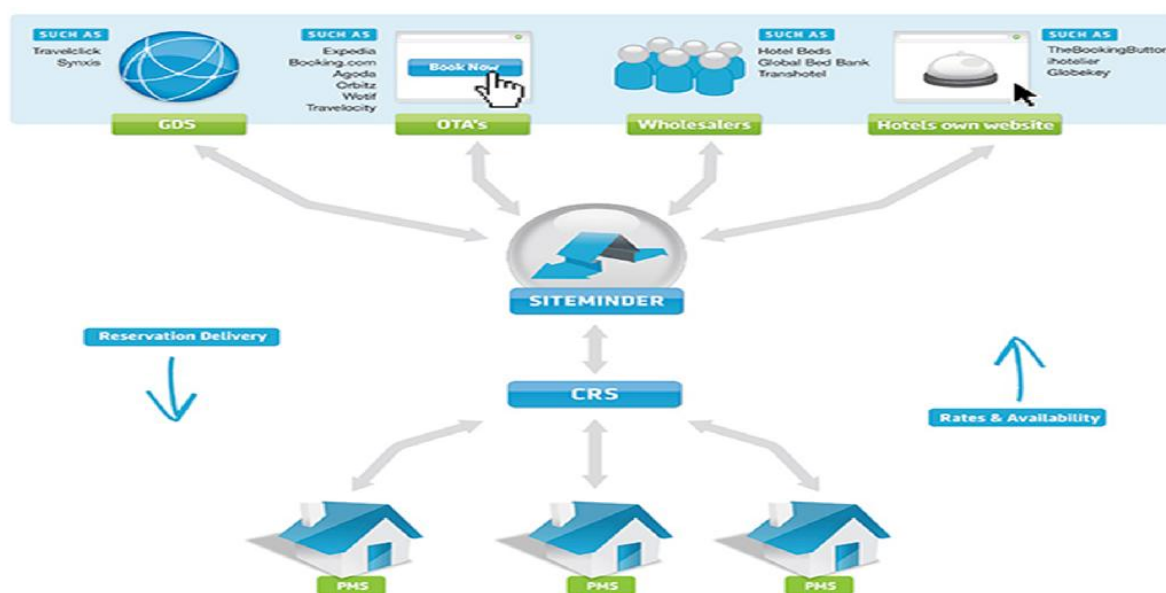
U konvencionalnim kanalima prodaje hotelskih usluga, turističke agencije bi morale biti uključene, ali u odnosu na konvencionalne kanale prodaje definicija savremenih kanala je malo drugačija. Onlajn (Online) distributivni lanci uključuju veliki broj turističkih agencija kao i brojne internet sajtove koji korisnicima olakšavaju rezervaciju hotelskog smestaja. To utiče da hotelska preduzeća postanu više dostupna i pristupačna korisnicima koji rezervaciju mogu izvršiti preko web sajta (web site) hotela, agenata iz turističkih agencija, preko onlajn turističkih agencija i preko web sajtova turističkih agregatora.

Među najpoznatijim globalnim distributivnim sistemima spadaju Amadeus; Sabre i Galileo

Postoje različiti moduli u kompjuterskom rezervacionom sistemu hotelskog preduzeća, a neki od osnovnih su (<https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/tag/central-reservation-system-for-hotels/> 03. 07. 2016):

- Rezervacije;
- Profili;
- Grupe;
- Stope i kontrola inventara, i
- Interfejs globalnog distributivnog sistema (GDS)

Slika 10: Kompjuterski rezervacioni sistem (CRS) i njegova uloga u poslovanju hotelskog preduzeća



Izvor: https://hotelmanagementsoftware.files.wordpress.com/2013/08/sm_distribution_crs.jpg 14. 07. 2016.

Slika prikazuje kompjuterizovani rezervacioni sistem koji je putem interneta povezan sa globalnim distributivnim sistemima, koji skladišti i distribuira različite informacije o hotelima i drugim smeštajnim objektima na globalnom tržištu.

Rezervacije. Osnovna namena kompjuterskog rezervacionog sistema je da korisnicima obezbedi bolji sistem rezervacija. Sistem kontinuirano i automatski ažurira dostupnost slobodnih i stopu popunjenosti smeštajnih kapaciteta, stvarajući pritom jednostavan pristup za rezervaciju hotelskog smeštaja.

Profili. Kompjuterski rezervacioni sistem poseduje profil hotela koji je vidljiv za korisnike i turističke agencije. Profil hotela je kreiran da bi se korisnici mogli upoznati sa uslugama koje pruža hotelsko preduzeće. Profili nemaju primarnu ulogu u privlačenju potencijalnih korisnika hotelskih usluga.

Grupe. Sistemski pristup upravljačkih struktura hotela preko kompjuterskog rezervacionog sistema ima za cilj privlačenje što većeg broja korisnika usluga. Pošto hotelsko preduzeće nudi veliki broj povoljnosti za grupne posete, sistem koristi modul istorije gostiju (Guest history) na osnovu koga bi menadžment mogao odrediti potrebe i želje korisnika, prilagoditi cene usluga i sl.

Stope i kontrola inventara. Kroz CRS sistem rezervacija, menadžment hotela ima stalan pristup informacijama koje se odnose na dešavanja u hotelskoj industriji. Dobijene informacije, menadžeri hotela koriste pri proceni stope popunjenosti hotelskih kapaciteta u odnosu na konkurentna preduzeća.

Interfejs globalnog distributivnog sistema (GDS). Kompjuterski rezervacioni sistem povezuje hotelsko preduzeće sa GDS sistemom, obezbeđujući pritom vidljivost hotela ka svim turističkim agencijama širom sveta. Shodno tome, povezivanje kompjuterskog rezervacionog sistema sa globalnim distributivnim sistemom hotelsko preduzeće stiče mnogobrojne prednosti na osnovu kojih povećava prodaju svojih usluga.

Na osnovu navedenih modula možemo zaključiti da primenom CRS sistema u svom poslovanju, hotelsko preduzeće „obezbeđuje alat uz koji postiže ekonomičnost u poslovanju“ (<https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/2013/08/05/benefits-of-the-central-reservations-system/> 03. 07. 2016)

5.2.3 Geografski informacioni sistemi

Geografski informacioni sistem (GIS) možemo definisati kao „kompjuterski informacioni sistem koji prikuplja, skladišti, analizira i prikazuje prostorne entitete i njihove atribute za rešavanje kompleksnih, istraživačkih, projektantskih i problema upravljanja“ (Jovanović, Đurđev, Srđić, Stankov, 2012, 10). Geografski informacioni sistemi postaju integralni deo DMS (Destination Management System) sistema jer omogućavaju razvoj modernih turističkih aplikacija za upravljanje geografskim informacijama i njihovo trodimenzionalno predstavljanje na istraživačkim mapama pomoću različitih uređaja (Njeguš, 2012, 135). GIS kao geografski alat ima mogućnost analiziranja prostornih informacija, pravljenja interaktivnih upita, prikazivanja i uređivanja dobijenih podataka.

Geografski informacioni sistem (GIS) Njeguš (2012, 135) definiše kao integrisan sistem koji ima višestruku ulogu u geografskoj nauci i izvan nje. GIS predstavlja (Njeguš 2012., 135):

- Skup digitalnih i interaktivnih karata;
- Alat za rešavanje geografskih problema;
- Prostorni sistem koji podržava proces odlučivanja;
- Sistem za distribuciju geografskih informacija, i
- Alat za analiziranje veza i odnosa između geografskim informacijama koje nisu uočljive

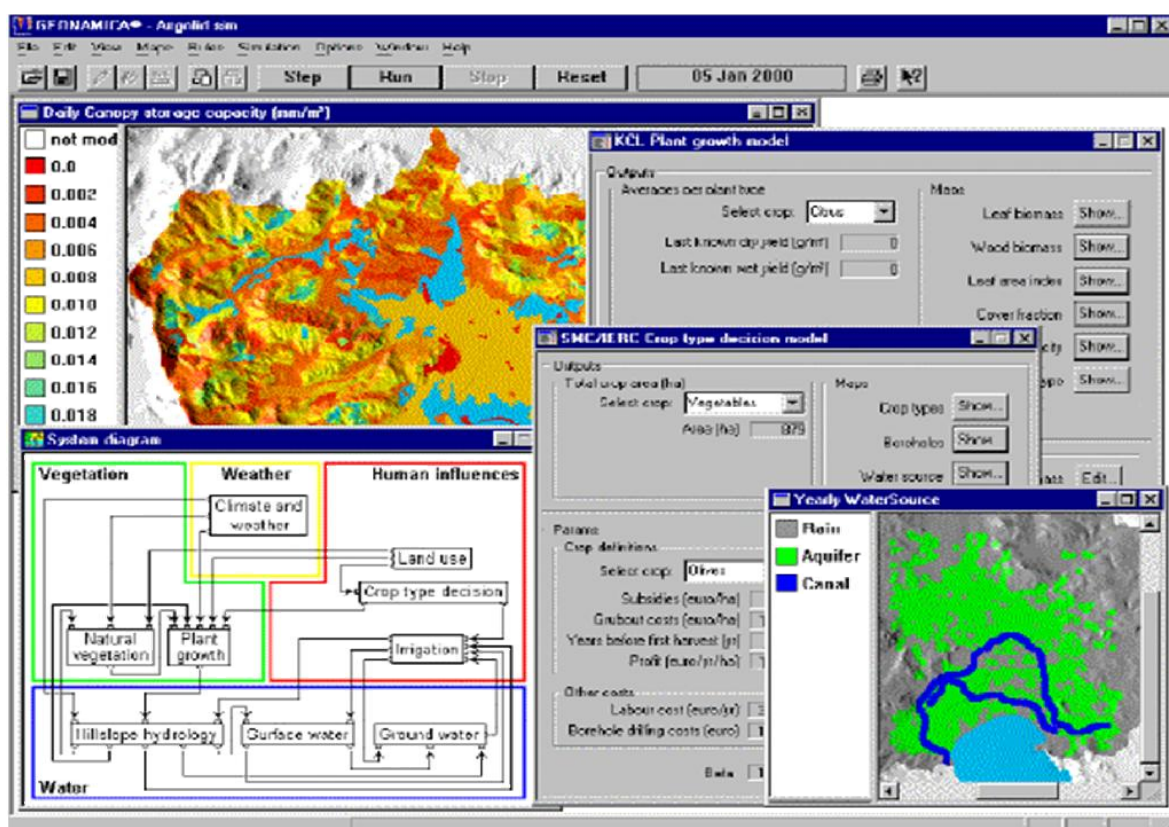
Geografski informacijski sistem kao savremeni alat primenjene geografije, svoju namenu je pronašao u mnogim sferama života društva, nauci i privredi. Od samog početka primene GIS-a uvidela se potreba za primenom u turizmu i hotelijerstvu. U samom početku primene u turizmu, turisti su uz pomoć GIS-a mogli locirati hotele ili atrakcije na određenoj destinaciji. Danas je to sasvim drugačije, jer uporedo sa razvojem informacione tehnologije funkcije GIS-a u turizmu su proširene na marketing turističke destinacije, a takođe se može sa velikom preciznošću analizirati promet turista.

Turizam kao privredna delatnost izražava zahteve za primenu savremenih tehnologija koje doprinose boljem upravljanju i kontroli aktivnosti turista, pa je tako primena GIS-a u turizmu vrlo brzo prihvaćena. Danas je GIS u turističkoj industriji najviše korišćen alat u oblasti upravljanja turističkim resursima. U turističkoj ponudi možemo izdvojiti dva ključna nivoa primene GIS-a. U prvom nivou geografske informacione sisteme primenjuju resorna ministarstva i turističke organizacije. Drugi nivo primene geografskih informacionih sistema se odnosi na preduzeća čije se poslovanje odvija u okviru turističke privrede.

Prema Jovanović i Njeguš, u turističkoj ponudi GIS se primenjuje za obezbeđenje (Jovanović, Njeguš, 2008, 262):

- Digitalne mape i baze za štampanje mapa;
- Digitalne datoteke za internet mape;
- Digitalne datoteke za mobilne mape;
- Mape turističkih atrakcija, i
- Web sajtove sa interaktivnim mapama

Slika 11: Geografski informacijski sistem „Modulus“ (sistem za podršku u donošenju odluka)



Izvor : <http://www.ambiotek.com/modulus/> 15. 07. 2016.

Na slici je prikazan GIS sistem pod nazivom „Modulus“. Razvoj ovog sistema je finansirala Evropska Unija sa ciljem pružanja podrške u odlučivanju istraživačima u razvoju mnogobrojnih projekata koji se odnose na prostorno planiranje u zemljama članicama E.U. Hotelska preduzeća primenjuju geografske informacione sisteme u vidu izrade tematskih karata u kojima je detaljno prikazana struktura hotela, struktura (raspored ležajeva), raspored soba u hotelu, atrakcije izvan hotela i sl. Hotelska preduzeća u saradnji sa turističkim organizacijama u svojim objektima poseduju mape koje su namenjene korisnicima na kojima su prikazane turističke atrakcije na destinaciji sa detaljnim opisom znamenitosti, institucija za kulturu, važnim telefonskim brojevima i sl.

Prema Jovanović, glavni vidovi upotrebe GIS u turističkoj tražnji se odnose na (Jovanović, Đurđević, Srdić, Stankov, 2012, 141):

- Pretragu turističkih resursa;
- Pomoć pri donošenju odluke o putovanju, i
- Olakšanje mobilnosti u tranzitu i u turističkoj destinaciji

Savremeni turisti, svoje odluke o putovanjima najčešće donose na osnovu informacija sa interneta o određenim destinacijama. Kvalitetan web sajt turističke destinacije koji je zasnovan na GIS tehnologiji značajno doprinosi promociji destinacije na turističkom tržištu. Shodno primeni GIS tehnologije, web GIS se najčešće koristi u okviru turističke tražnje. Korisnici web GIS mogu koristiti preko svojih statičnih i mobilnih kompjuterskih uređaja.

Prema Jovanović, Web GIS obuhvata različite servise, kao što su (Jovanović, Đurđev, Srdić, Stankov, 2012, 142):

- Lociranje, koje omogućava turistima da zumiraju kartu do samog objekta od interfejsa;
- Pronalaženje putanja, odnosno pravaca kretanja na kartama pomaže korisnicima da pronađu najbolje rute od početne do željene lokacije, i
- Elektronski atlas u okviru GIS-a koji mogu da prikažu karte različitih kontinenata, zemalja, država i gradova

Turisti su sada u mogućnosti da preko svojih mobilnih uređaja koji imaju android operativni sistem instaliraju aplikaciju „Android“ elektronski turistički vodič. Korišćenjem ove aplikacije turista može imati pregled svih objekata na destinaciji.

Prema tome, primenom GIS-a u turizmu i hotelijerstvu turisti dobijaju mnogobrojne prednosti u vidu pristupa i čitljivosti informacija. Preduzeća na strani turističke ponude, primenom GIS alata mogu bolje promovisati turističke proizvode, znamenitosti na destinaciji i preciznije upravljati turističkim resursima.

5.3. Uloga internet distributivnih sistema (IDS) u promociji i prodaji hotelskih usluga

Poslednjih godina, ubrzan napredak savremenih informacionih tehnologija i njihova primena u turističkoj privredi znatno je umanjila dominantnu ulogu klasičnih turističkih posrednika (turističkih agencija). Novi elektronski posrednici i njihova veoma važna uloga u organizovanju turističkih aranžmana i realizaciji hotelskog smeštaja je ugrozila poziciju pojedinih vodećih svetskih turoperatora. Međutim, uloga organizatora putovanja na određenim tržištima još uvek ima dominantno mesto u klasičnom posredovanju između korisnika i hotelskih preduzeća.

Poslovanje hotelskih preduzeća, koja su locirana na destinacijama koje su udaljene od emitivnih turističkih tržišta, isključivo zavisi od klasičnih turoperatora. Uporedo sa razvojem savremenih informacionih tehnologija je porastao broj individualnih turističkih putovanja. Rezervisanje hotelskih kapaciteta preko web sajta (web site) i onlajn portala (online portals) je postao najrasprostranjeniji način korišćen od korisnika hotelskih usluga prilikom odabira željenog smeštaja.

Korisnici hotelskih usluga pri rezervisanju smeštaja češće pristupaju web sajtovima elektronskih posrednika (onlajn turističkih agencija) nego sajtovima hotelskih preduzeća. Glavni razlog za to je taj što na web sajtovima turističkih agencija korisnici mogu dobiti mnogobrojne informacije o hotelskoj ponudi, aktuelnim popustima, a uz to ujedno korisnici mogu i analizirati (uporediti) cene hotelskih usluga.

Manja hotelska preduzeća su u svom poslovanju kasnije implementirala savremene informacione sisteme (to je glavni razlog njihove nepristupačnosti na globalnom tržištu) što je dovelo do posledica koje su se odrazile na smanjenu konkurentnost i dominacije velikih hotelskih lanaca. Manja hotelska preduzeća su sa razvojem interneta uvidela potrebu u

isplativost investicija za izradu sopstvenih web sajtova preko kojih korisnici imaju mogućnost rezervacije smeštajnih kapaciteta što je ubrzo rezultiralo ulaskom na nova tržišta.

Savremeni internet distributivni sistemi imaju mogućnost skladištenja velikog broja podataka koji se stalno ažuriraju poput cena hotelskih usluga, raspoloživosti hotelskih kapaciteta, fotografija, popusta za rane rezervacije i sl. Na osnovu navedenih mogućnosti „takvi rezervacioni sistemi imaju veliku prednost i u last minute ponudama, jer korisnici u last minute ponudama mogu ostvariti značajne uštede kada se radi o ponudi neprodatih hotelskih soba po vrlo niskim cenama“ (Spasić, Pavlović, 2013, 393).

Danas u savremene internet posrednike možemo svrstati internet agencije, internet turoperatore i sajtove koji su specijalizovani za rezervisanje hotelskog smeštaja. Poput klasičnih posrednika, onlajn turističke agencije naplaćuju proviziju hotelskim preduzećima za obavljanje rezervacija smeštaja. Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da se poslovanje elektronskih posrednika zasniva na istom konceptu poslovanja kao i kod klasičnih posrednika (naplata provizije) uz ostvarivanje mnogobrojnih prednosti za hotele i korisnike usluga za čiju realizaciju je prvenstveno značajan razvoj savremene internet tehnologije.

Hotelska preduzeća distribucijom smeštajnih kapaciteta putem interneta žele da budu prisutna na globalnom tržištu. To ostvaruju razvojem određenih aktivnosti poslovanja putem interneta kreiranjem sopstvenih web sajtova i prisustvom na mnogobrojnim internet portalima širom sveta. Na turističkom tržištu postoji veliki broj onlajn (online) portala. Razvojem savremenih informacionih tehnologija, korisnici hotelskih usluga su dobili mogućnost da bez odlaska u turističku agenciju ili čekanja na telefonskoj liniji hotela za vrlo kratko vreme sa svog računara pristupe web stranici (web page) hotela i izvrše rezervaciju smeštaja.

Hotelska preduzeća u zavisnosti od svoje poslovne politike i tržišne usmerenosti ulažu velike napore u kreiranju što kvalitetnije web promocije prisutnošću na što većem broju internet portala postaju dostupna korisnicima na globalnom tržištu.

U prilogu su navedeni 10 najposećenijih onlajn distributivnih sistema za 2016. godinu koji su specijalizovani za rezervaciju hotelskog smeštaja (<http://hotel-booking-services-review.toptenreviews.com> 16. 07. 2016):

- Hotels.com;
- Travelcity.com;
- Expedia.com
- Hotwire.com
- Priceline.com
- Booking.com
- More Hotels 4 Less.com
- Orbitz.com
- Agoda.com
- Hotel Reservations.com.

5.3.1 Specijalizovani internet distributivni sistemi

Početak 90-ih godina prošlog veka, uporedo sa razvojem informacione tehnologije i njene primene na turističkom tržištu pojavili su se prvi elektronski posrednici koji su drastično promenili tradicionalni koncept distribucije turističkih usluga. Novi elektronski posrednici omogućavaju direktno povezivanje pružaoaca sa korisnicima hotelskih usluga. Na osnovu toga, korisnici stiču mnogobrojne prednosti štedeći pritom vreme bez odlaska u turističku agenciju, a ujedno dobijaju mogućnost da sami kreiraju sopstveni aranžman.

Primenom savremenih tehnoloških rešenja u turizmu formiran je poseban tip turističkih agencija poznatih kao internet distributivni sistemi IDS (Internet distribution systems). Poslovanje internet distributivnih sistema se zasniva na primeni internet tehnologije. Internet distributivni sistem je jedan od najnovijih alata za promociju hotela na svetskom tržištu. Internet distributivni sistem sa globalnim distributivnim sistemom GDS (Global distribution system) postaju lideri u prodaji hotelskih usluga putem interneta.

IDS sistemi kao onlajn portali obezbeđuju hotelskim preduzećima bolju vidljivost na internetu. Primena ovih sistema je od posebnog značaja za hotela sa manjim i srednjim brojem smeštajnih jedinica. IDS sistem hotelima manjih i srednjih veličina pruža mogućnost da svoje usluge prezentuju na vrlo konkurentnom tržištu.

Savremeni IDS sistemi povezuju hotelska preduzeća sa više od 11 000 onlajn portala od kojih su najpoznatiji (<http://www.internationalvacation.com/distribution.html#.VxOYUWinfIU> 17. 07. 2016):

- Expedia.com;
- Orbitz.com;
- Hotwire.com;
- TravelNow.com;
- Travelcity.com;
- Booking.com;
- Hotels.de;
- Hotels.com;
- Agoda.com, i
- Priceline.com

Prednosti internet distributivnih sistema za hotelska preduzeća su (<https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/tag/internet-distribution-system/> 17. 07. 2016):

- Prisustvo u celom svetu;
- Jednostavno povezivanje, i
- Dostupnost širem tržištu

Prisustvo u celom svetu. Najznačajniji doprinos internet distributivnih sistema za hotelska preduzeća je mogućnost prisustva hotela na svetskom tržištu. Ova prednost je ujedno veoma

značajna za korisnike hotelskih usluga. Korisnici su sada u mogućnosti da putem IDS sistema organizuju sopstveno putovanje i rezervišu smeštaj u hotelu bez odlaska u turističku agenciju. Rezervacija smeštaja putem interneta je veoma popularna u celom svetu. Na osnovu navedenog, internet korisnici mogu pristupiti željenom internet distributivnom sistemu iz celog sveta i rezervisati hotelski smeštaj bez mogućnosti nastanka bilo kojih problema.

Jednostavno povezivanje. Pošto se funkcionisanje internet distributivnih sistema u potpunosti zasniva na primeni interneta, informacioni sistemi hotelskog preduzeća se mogu jednostavno povezati sa različitim kanalima distribucije. IDS sistemi imaju mogućnost da prikazu korisnicima dostupnost hotelskih kapaciteta, fotografije hotelskih objekata i svih potrebnih informacija koje će im pomoći u donošenju odluka.

Dostupnost širom tržištu. Konvencionalni hotelski sistemi su koristili telefone i saradivali sa turističkim agencijama gde su korisnici mogli rezervisati smeštaj u odabranom hotelu. Takav način poslovanja je ograničavao dostupnost hotelskog preduzeća na globalnom tržištu. Primenom interneta u poslovanju, hotelska preduzeća su vrlo brzo izbegla takva ograničenja. U današnjem vremenu, hotelska preduzeća posluju izvan nacionalnih granica i postala su lako dostupna korisnicima širom globalnog tržišta.

U daljem izlaganju daćemo kratak opis vodećih internet distributivnih sistema. **Booking.com** je osnovan 1996. godine. Sa sedištem u Amsterdamu (Holandija), Booking.com predstavlja vodeći globalni rezervacioni sistem za prodaju smeštajnih kapaciteta. U svojoj ponudi pored hotela nudi motele, vile, apartmane, aparthotele i druge smeštajne objekte. Booking.com je internacionalni rezervacioni sistem „dostupan je na više od 40 jezika i nudi preko 897. 684 aktivnih smeštajnih objekata u 224 država i teritorija“ (<http://www.booking.com> 17. 07. 2016). Svakog dana preko web sajta Booking.com-a se rezerviše preko 1.000.000 noćenja. Web sajt Booking.com i aplikacije za android uređaje koriste pojedinačni turisti i poslovni putnici u celom svetu. Booking.com ima „internacionalnu podršku od strane 174 poslovnice u preko 60 država širom sveta“ (<http://www.booking.com> 17. 07. 2016). Booking.com ima preko 10. 000 zaposlenih u celom svetu. Expedia.com nije samo internet distributivni sistem, ona je ujedno i internet turoperator.

Expedia.com je nastala 1996. godine od strane jednog izdvojenog odeljenja kompanije Microsoft. Expedia.com je internet distributivni sistem koji nudi usluge poput rezervacije smeštaja, objavljuje redove i cene letenja mnogobrojnih avio kompanija, usluge rent a car kompanija, kruzning kompanija i sl. Putem Expedia.com, obezbeđuje korisnicima mape destinacija, elektronske vodiče, putna osiguranja, redovno obaveštava korisnike o novostima putem e-mail adrese i sl. Expedia.com u svojoj ponudi nudi (http://www.expedia.co.uk/daily/press/about_us.asp 17. 07. 2016):

- Preko 80.000 smeštajnih objekata i 4 miliona soba;
- Preko 450 avio kompanija;
- Rent a car usluge vrhunskih Rent a car kompanija širom sveta;
- Kreiranje sopstvenog turističkog aranžmana;

- Usluge paket aranžmana i sl.

5.3.2 Prednosti i nedostaci distribucije hotelskih usluga putem interneta

Hotelska preduzeća sa izradom sopstvenih web sajtova su doprinela sticanju određenih benificija i nedostataka u poslovanju. Glavna prednost za hotelska preduzeća je da upravljačke strukture preduzeća imaju mogućnost potpune kontrole objavljenih informacija na sajtu hotela. Kreiranje web sajta hotelskog preduzeća nije skup proces, što je ujedno i značajna prednost preduzeća u primeni sopstvenog web sajta za prodaju usluga putem interneta. Shodno tome, web stranice hotelskih preduzeća se moraju stalno ažurirati u cilju postavljanja odgovarajućih i tačnih informacija kako bi korisnici imali mogućnost uvida u promene u hotelskoj ponudi, cenama, popustima i sl.

Prema Spasić, novi elektronski posrednici imaju niz prednosti u prodaji hotelskih kapaciteta u odnosu na klasične posrednike, kao što su (Spasić, Pavlović, 2013, 393):

- Veća efikasnost u obavljanju niza poslovnih operacija;
- Niži operativni troškovi poslovanja, i
- Najčešće atraktivnije cene ponuđenih hotelskih soba

Česte last minute ponude na sajtovima elektronskih posrednika u kojima se cene hotelskog smeštaja redovno ažuriraju su jedan od razloga povećanog broja poseta korisnika hotelskih usluga.

Prema Živković, u prodaji preko interneta mogu nastati određeni problemi (Živković, 2011, 17):

- Mnogi potencijalni korisnici još uvek ne koriste internet;
- Mnogi nemaju brze veze;
- Kupovina preko interneta zahteva veliku dozu poverenja (sa obe strane);
- Ugrožena privatnost;
- Proaktivni marketing;
- Zloupotreba kartica;
- Problem stvarnog postojanja prodavaca na internetu, i
- Bezbednost obavljanja transakcije

Navedenim nedostacima u prodaji hotelskih usluga možemo dodati i nedostatak ličnog kontakta između hotela i korisnika i verodostojnost postavljenih informacija na web sajtu elektronskih posrednika. Sve to može dovesti do slabe lojalnosti korisnika određenom hotelu kao i zbunjenosti usled mnogobrojnih (nepotrebnih) i nepouzdanih informacija. Poslednjih godina, rast prodaje hotelskih usluga preko elektronskih posrednika je znatno porastao zahvaljujući mnogobrojnim prednostima koje ima distribucija hotelskih usluga putem interneta.

5.4. Digitalni mediji i društvene mreže u hotelijerstvu

Hotelska preduzeća se uglavnom oslanjaju na „informacione i komunikacione tehnologije kada su u pitanju promotivne aktivnosti, prodaja i razvoj odnosa sa korisnicima usluga“ (https://www.researchgate.net/publication/277311604_The_Impact_of_Digital_Media_on_Tourism_and_Hospitality 18. 07. 2016). Prilikom donošenja odluke o kupovini, sve veći broj turista potrebne informacije prokupa putem digitalnih medija. Shodno zahtevima i očekivanjima turista, savremena informaciono-komunikaciona tehnologija pruža ponudu koja je oblikovana i prilagođena njihovim zahtevima. Hotelska preduzeća izgradnjom odnosa sa korisnicima putem digitalnih medija realizuju trajnije veze sa njima koje rezultiraju „većom prodajom, ponovljenim kupovinama i efikasnijom promocijom“ (https://www.researchgate.net/publication/277311604_The_Impact_of_Digital_Media_on_Tourism_and_Hospitality 18. 07. 2016).

5.4.1 Uticaj digitalnih medija na poslovanje hotela

Početkom 21-vog veka nagli tehnološki napredak (digitalizacija, bolja pokrivenost internetom, razvoj mobilnih tehnologija) je izazvao mnogobrojne promene u komunikaciji u svim sferama društva. Glavni faktor čiji je uticaj doprineo u nastanku određenih promena u turističkoj tražnji su društveni mediji. Društveni mediji se definišu kao „skup internet aplikacija, platformi i medija čiji je cilj da omoguće prodaju između ljudi, zajedničko stvaranje i razmenu sadržaja“ (Palmer, Koenig-Lewis, 2009, 162). Na osnovu toga, možemo shvatiti značaj društvenih medija koji se odnosi na uspostavljanje kontakta, stvaranje odnosa i izgradnju poverenja između preduzeća i korisnika primenom savremenih informacionih tehnologija.

Razvojem društvenih medija je zastarela jednosmerna komunikacija sa korisnicima zamenjena dvosmernom. To je veoma bitan korak zbog koga su društveni mediji postali veoma popularni u celom svetu. Korisnici hotelskih preduzeća putem društvenih medija mogu izraziti svoja iskustva, želje i stavove o hotelskoj usluzi koje mogu preneti ostalim korisnicima društvenih medija bez obzira da li su pozitivnog ili negativnog konteksta.

Rasprostranjenost internet provajdera širom sveta, doprinela je da kablovski i bežični internet budu veoma pristupačni korisnicima. Paralelno sa tim, ubrzan razvoj mobilnog interneta i „pametnih“ telefona (Android, Mak i Windows operativnih sistema) dao je značajan doprinos da društveni mediji danas budu najpopularniji vid komunikacija među korisnicima. Korisnici pristupom na društvene medije (preko raznih foruma, društvenih mreža) dobijaju razne informacije o traženim proizvodima, uslugama, vesti iz sveta i sl.

Korišćenje društvenih medija, posebno putem android (pametnih) telefona ima značajnu ulogu kada je reč o promotivnim aktivnostima hotelskih preduzeća. Važna uloga društvenih

medija ogleda se pri pozicioniranju proizvoda hotelskih preduzeća na globalnom tržištu. Shodno tome, hotelska preduzeća su primorana da svoje promotivne i marketinške strategije usmere ka društvenim medijima kako bi ostvarila što bolju konkurentsku prednost.

Hotelska preduzeća putem mnogobrojnih aktivnosti na društvenim medijima grade emotivne veze i podstiču lojalnost korisnika. Navedene aktivnosti se odnose na prisutnost hotela na popularnim društvenim mrežama (facebook, twitter, my space), forumima, blogovima i sl.

Prema Kneževiću, prilikom kreiranja direktnih odnosa sa korisnicima putem društvenih medija, hotelske kompanije ostvaruju određene koristi, kao što su (Knežević, 2015, 42):

- Unapređenje znanja (informacija) kod potrošača i segmentaciju u skladu sa diferenciranjem proizvoda;
- Smanjenje provizija koje se plaćaju internet distributivnim sistemima (onlajn turističkim agencijama) i drugih troškova distribucije (na taj način se pruža mogućnost postizanja kontrole distribucije od strane samog hotela);
- Povećanje i stimulisanje prodaje slobodnih kapaciteta putem direktnih odnosa između web stranice društvenih mreža i web sajta hotela;
- Pruža im se mogućnost da povećaju prodajne stope i da ostvare dobre rezultate na društvenim medijima (kao što su cene i komentari na Trip Advisor-u, Booking.com-u i sl.) što može biti jedan od pokazatelja kvaliteta;
- Povećanje pozitivne e-promocije tzv. „e-world of mouth“, i
- Takođe moguće je povećati poverenje i zadovoljstvo korisnika usluga

5.4.2 Društvene mreže - njihova uloga i uticaj na kvalitet usluga u hotelijerstvu

Društvene mreže možemo predstaviti kao internet sajtove (internet sites) koji su kreirani za komunikaciju između korisnika sa istim interesovanjima. Društvene mreže „omogućavaju pojedincima da se povežu ili umreže sa prijateljima, vršnjacima i poslovnim saradnicima“ (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2013, 316).

Na društvenim mrežama, da bi se korisnici mogli povezati sa ostalim korisnicima moraju kreirati lični profil koji će predstavljati njihov identitet na osnovu koga bi mogli biti vidljivi za ostale korisnike. Korisnik društvenih mreža nakon što u profilu postavi osnovne podatke (ime, prezime, fotografije i sl.) može deliti svoje informacije, fotografije, video klipove, razmenjivati poruke sa ostalim korisnicima (četovati) koji se nazivaju „prijatelji“. Korisnik na svom profilu ima mnogobrojne opcije za prilagođavanje profila poput privatnosti, bezbednosti i sl.

Tabela 6: Oblici upotrebe društvenih mreža

Oblik	Opis	Problem i merenja
Identitet	Identitet korisnika je izložen javno	Privatnost podataka, analiza demografskih podataka
Razgovore	U kojoj meri korisnici komuniciraju jedni sa drugima	Praćenje ogromnog broja različitih oblika i protokola komunikacije, analiza zadovoljstva, analiza zadovoljstva korisnika putem komentara koje ostavljaju
Deljenje	Razmena, distribucija i prihvatanje sadržaja među korisnicima	Analiza zajedničkih ciljeva korisnika i identifikacija novih usluga koje bi mogle biti zanimljive korisnicima
Prisustvo	Dostupnost korisnika	Identifikacija lokacije korisnika, praćenje njihovog kretanja na mreži ili u stvarnom životu
Odnose (Veze)	U kojoj meri su korisnici povezani	Praćenje veza sa ciljem izgradnje i održavanja odnosa sa korisnicima
Ugled	Poverenje koje korisnici identifikuju sa drugima, i sa sobom	Posebna metrika se koristi za merenje ugleda (rejtinga) korisnika preko sistema rangiranja ili kroz broj pregleda, lajkova, fanova i td.
Grupe	U kojoj meri korisnici formiraju grupe (zajednice)	To ne uključuje samo praćenje korisnika jedne grupe već i omogućava određene privilegije koje imaju

Izvor : Prilagođeno prema knežević, M., Uticaj internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015. Str. 44.

U tabeli su prikazani oblici upotrebe društvenih mreža koji korisnici koriste na osnovu čega preduzeća prilagođavaju svoje metode komunikacija sa ciljem promovisanja svojih proizvoda/usluga, distanciranja od konkurencije i pridobijanja lojalnosti svojih korisnika. Kreiranjem profila na društvenoj mreži svaki korisnik može kontrolisati svoje informacije npr. šta će biti vidljivo za ostale korisnike, a šta za svoje „prijatelje“. Sajtovi društvenih mreža imaju „mogućnost pretraživanja i konekcije sa drugim profilima putem brze komunikacije, deljenja sadržaja i fajlova“ (Štavljanin, Filipović, Stanković, 2011, 114). Društvene mreže koriste milioni ljudi širom sveta. Najpopularnija društvena mreža je fejsbuk (facebook) koju koristi najveći broj korisnika.

Prema jednom statističkom izveštaju koji je rađen u Sjedinjenim američkim državama, najveći broj ljudi koristi sledeće društvene mreže (<https://techcrunch.com/2016/01/27/facebook-earnings-q-4-2015/> 19. 07. 2016):

- Facebook-1, 59 000 000;
- Viber-900 000 000;
- Messenger-800 000 000, i
- Instagram-400 000 000

Pored navedenih društvenih mreža, popularne društvene mreže su i LinkedIn, You Tube, Twitter, Google+, My Space, Hi 5 i dr. Korišćenjem društvenih mreža korisnici dobijaju mnogobrojne prednosti kao što su vidljivost za ostale korisnike, brza komunikacija bez obzira na udaljenost, dostupnost korisnih informacija i sl. Na osnovu navedenih karakteristika, hotelska preduzeća se usmeravaju ka korišćenju društvenih mreža u cilju izgradnje odnosa sa korisnicima, promociju usluga i prisutnost na tržištu.

Sve veći broj korisnika putem društvenih mreža na osnovu iskustva drugih korisnika (prijatelja, rođaka) koji su koristili usluge određenog hotela odlučuje o kupovini proizvoda/usluga. Za upravljačke strukture hotelskih preduzeća, razvoj društvenih mreža može biti jedinstvena prilika da promovišu hotelsko preduzeće bez dodatnih troškova promocije, a ujedno je to i veliki izazov koji se manifestuje u vidu neizvesnosti prodaje hotelskog proizvoda/usluge putem društvenih mreža.

U daljem razmatranju opisaćemo neke od najpopularnijih društvenih mreža u svetu.

Fejsbuk (Facebook) društvenu mrežu je 2004. godine lansirao Harvardski student Mark Zukenberg sa još nekoliko prijatelja sa fakulteta. U početku kada je nastao, namena Fejsbuka je bila prvenstveno bila da umreži studente sa Harvarda. Nakon ostvarenog uspeha na univerzitetu Harvard, Fejsbuk su kao mrežu za komunikaciju studenata prihvatili fakulteti Ajvi lige i veliki broj škola i fakulteta širom Sjedinjenih američkih država. Mark Zukenberg kao dvadesetčetvorogodišnjak je za vrlo kratko vreme postao milioner.

Korisnici Fejsbuk društvene mreže kreirajući svoje lične profile mogu da dodaju fotografije, video snimke, svoja interesovanja i aktivnosti podele sa svojim „prijateljima“ na Fejsbuku, grupama korisnika sličnih interesovanja, postavljaju komentare na Fejsbuk stranicama mnogobrojnih preduzeća koja imaju sopstvene Fejsbuk stranice, da vide objave svojih prijatelja i sl. Korisnici Fejsbuk-a imaju mogućnost ograničenja vidljivosti svog profila za druge korisnike u cilju čuvanja svojih podataka. Pri svakom pristupu Fejsbuk profilu, korisnici mogu proveriti da li imaju neku „notifikaciju“ tj. ako je neko od ostalih korisnika postavio novi video zapis, fotografiju, pohvalio ili komentarisao određenu objavu i sl.

Od 2011. godine, korisnici imaju mogućnost da komuniciraju putem video poziva. Fejsbuk ima i određenih mana koje se odnose na privatnost i bezbednost korisnika. Naime, postoje brojni profili koji su „hakovani“ i prete da ugroze privatnost ostalih korisnika (krađa fotografija, krađa identiteta, podataka, uznemiravanje ostalih korisnika, pretnje i sl.), iako čelnici kompanije tvrde da garantuju bezbednost svojim korisnicima. Mnogobrojne kompanije su svojim zaposlenima na radnom mestu zabranile pristup Fejsbuku, jer njegovo korišćenje u toku radnog vremena smanjuje njihovu produktivnost.

Takođe su i mnogi korisnici ove društvene mreže dobili kritike, jer profil mogu kreirati isključivo stariji od 13 godina, a veliki broj dece ispod 13 godina kreira profile sa lažnom godinom rođenja, fotografijama i sl. Bez obzira na mnogobrojne kritike, Fejsbuk danas koristi preko 1 000 000 korisnika širom sveta među kojima su mnogobrojne poznate ličnosti, državnici, kompanije i sl. Shodno tome, sa pravom možemo navesti da je danas Fejsbuk ubedljivo najviše korišćena društvena mreža sudeći po broju svojih korisnika.

Tviter (Twitter) društvena mreža sa sedištem u San Francisku (SAD). Tviter omogućava korisnicima razmenu kratkih tekstualnih poruka koje su ograničene na maksimalno 140 znakova koje se nazivaju „tvitovi“. Korisnici Tviter-a besplatnom registracijom poput Fejsbuk-a mogu kreirati sopstvene profile gde imaju mogućnost deljenja fotografija, video zapisa i sl. Tviter, za razliku od Fejsbuk i LinkedIn društvenih mreža je javnog karaktera i svaki korisnik može kontaktirati ostale (korisnike) i pratiti njihove objave (statuse, komentare

i sl.). Tvit-ovi koji mogu da sadrže hiperlinkove, kao što smo naveli imaju ograničenje do 140 slovnih znakova kao SMS (Short Message Service) poruka. To je zbog toga zato što se „tvitovi“ dostavljaju korisnicima u realnom vremenu u vidu instant tekstualnih poruka. Shodno tome „tvitovi“ su javnog karaktera, kada se postave uvek se mogu ponovo pretražiti. Poput Fejsbuk-a, Tviter je veoma popularna društvena mreža sa više od 320 miliona korisnika u celom svetu (<http://www.adweek.com/socialtimes/heres-how-many-people-are-on-facebook-instagram-twitter-other-big-social-networks/637205> 19. 07. 2016).

Linkedin je društvena mreža koja je kreirana za umrežavanje poslovno orjentisanih korisnika. Ovu popularnu društvenu mrežu je 2003. godine dizajnirao Reid Hofman (bivši predsednik sektora za razvoj u Pej Pal-u). Glavni cilj Linkedin-a je da omogući registrovanje korisnika koji bi mogli da komuniciraju razmenjujući svoja iskustva u poslovanju i sl. Korisnici kreiraju profile koji sadrže podatke o zaposlenju, obrazovanju, veštinama, radnom iskustvu i sl.

Podaci o korisnicima na Linkedin mreži imaju mogućnost podešavanja vidljivosti za ostale korisnike, tako da od korisnika zavisi da li će im određeni podaci biti javnog ili ličnog karaktera. Korisnici se „umrežavaju“ sa ostalim korisnicima putem „konekcije (connections)“ nakon čega ukoliko budu prihvaćeni od strane ostalih korisnika mogu obavljati komunikaciju. Danas Linkedin broji više od 300 miliona korisnika iz 200 zemalja i predstavlja više od 170 industrija, a oko 27% korisnika mreže čine poslodavci (<http://whatis.techtarget.com/definition/LinkedIn> 19. 07. 2016).

Instagram društvenu mrežu (u početku kao mobilnu aplikaciju) su 2010. godine dizajnirali Mike Krieger i Kevin Systrom. Te iste godine kada se Instagram pojavio u vidu mobilne aplikacije je doživeo veliku popularnost u celom svetu. Nakon velike globalne ekspanzije Instagrama, godinu dana kasnije 2012. godine Fejsbuk ga kupuje po ceni od 1 milijarde američkih dolara. Kada je aplikacija lansirana, korisnici su mogli pristupiti jedino sa iOS uređaja. U cilju prilagođavanja što većem broju korisnika, Instagram aplikacija je sada dostupna sa Android i Windows operativnih sistema.

Instagram je dizajniran da funkcioniše kao društvena mreža isključivo za deljenje fotografija. Da bi korisnici mogli da koriste Instagram, potrebno je da instaliraju aplikaciju na svom mobilnom uređaju i kreiraju sopstveni profil. Korisnici su u svakom trenutku u mogućnosti da putem instagrama zabeleže svaki važan i zanimljiv trenutak i da to podele sa ostalim Instagram korisnicima koji ih „prate“ na mreži. Ujedno, korisnici putem aplikacije svoje fotografije pre objave mogu obraditi kroz različite filtere (stilski doterati).

Objavljene fotografije korisnici mogu komentarisati i „lajkovati“, a korisnik koji dodaje fotografije može označiti mesto gde je nastala fotografija. Još jedna mogućnost Instagram-a je da korisnici fotografije sa svojih profila mogu podeliti na ostalim društvenim mrežama ukoliko poseduju profile. Shodno navedenim osobinama, Instagram danas koristi više od 400 miliona korisnika u celom svetu, što ga svrstava među najpopularnijim društvenim mrežama sadašnjice (<http://www.cnn.com/2015/09/23/instagram-hits-400-million-users-beating-twitter.html> 19. 07. 2016).

Foursquare (4sq) je društvena mreža zasnovana na geolokaciji koja korisnicima omogućava da „prijavom svoje trenutne lokacije“ u hotelima, restoranima, barovima svojim prijateljima prikažu npr. lokaciju hotela gde su odseli. Takođe, korisnici Foursquare-a imaju mogućnost da postavljaju recenzije (ocene) uslugu hotela u kom su odseli. Mnogobrojna hotelska i restoratorska preduzeća promovišu svoje usluge na Foursquare-u. To se odnosi na specijalne ponude (popusti, gratis piće i sl.) koje ova preduzeća nude korisnicima ukoliko se prijave na društvenu mrežu iz njihovog objekta. Sa svog profila na Foursquare-u korisnici se mogu povezati sa ostalim društvenim mrežama (Facebook, Twitter). Danas Foursquare broji više od 60 miliona korisnika (<https://foursquare.com/about> 19. 07. 2016).

5.4.3 Uloga mobilnih tehnologija u prodaji hotelskih kapaciteta

Uporedo sa razvojem internet tehnologije razvijala se i mobilna tehnologija. Mobilni telefoni su ubrzo postali popularni i pristupačni korisnicima u celom svetu. Upotreba „pametnih“ (android) telefona je poslednjih godina zabeležila enorman rast na globalnom nivou. Ovi uređaji su postali redovan pratilac ljudi na putovanjima, na poslu i sl. To znači da su mobilni telefoni svoju primenu našli u profesionalnim i privatnim sferama ljudskog društva. Ubrzo su i hotelska preduzeća uvidela neophodnost primene mobilne tehnologije u svom poslovanju. Naime, hotelska preduzeća su se brzo prilagodila novim trendovima, pa su postepeno svoje poslovne aktivnosti usmeravala ka novim zahtevima tržišta.

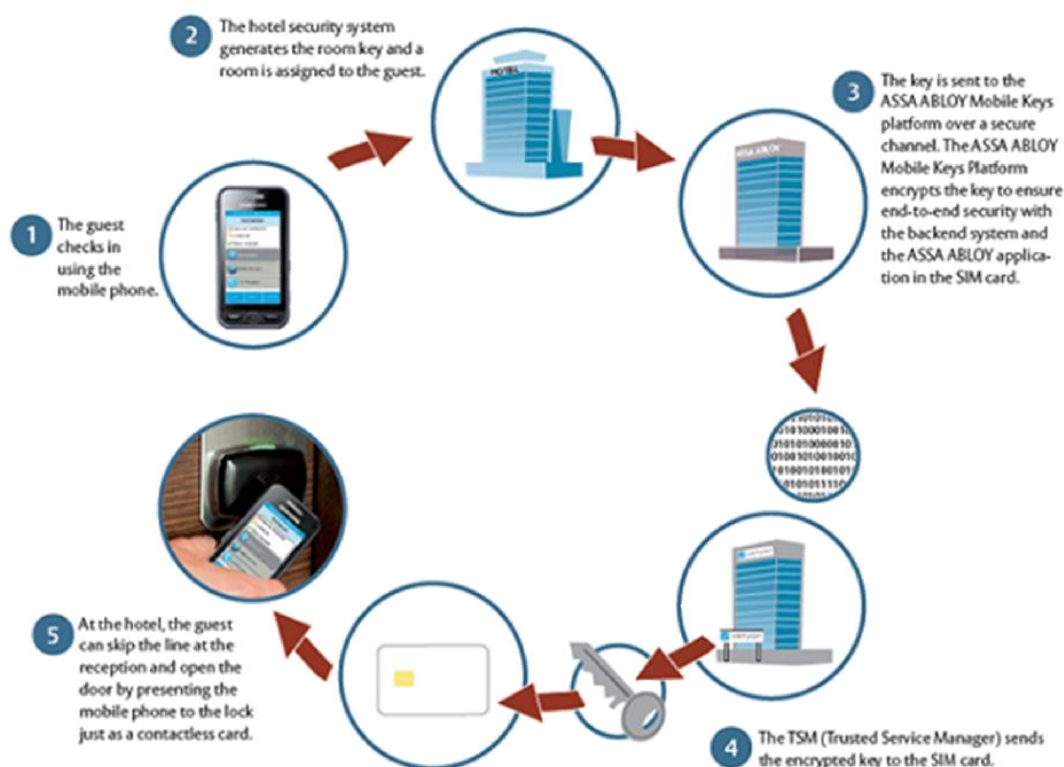
Hotelska preduzeća su svoje mobilne strategije prilagodila kroz stvaranje sopstvenih web sajtova. Sve veći broj korisnika svoje „pametne telefone“ koristi za pristup internetu, što ujedno znači da hotelska preduzeća svoje web sajtove moraju prilagoditi korisnicima mobilnih uređaja. Shodno tome, korisnici hotelskih preduzeća će pretraživati ponudu hotelskih preduzeća kada su na putu, na poslu, tj. kada nisu u mogućnosti da imaju pristup svom računaru. Hotelska preduzeća, da bi bila sigurna da su njihovi web sajtovi prilagođeni za mobilne uređaje, sopstvene web sajtove kreiraju što pogodnije za pristup svojim korisnika.

Ključni ciljevi implementacije mobilne tehnologije u hotelskom preduzeću su „ubrzanje prometa gostiju, povećana interaktivnost, promocija i prodaja usluga i prikupljanje povratnih informacija o iskustvu gostiju nakon korišćene usluge“ (http://hotelexecutive.com/business_review/2874/mobile-technologies-and-the-hospitality-industry-creating-a-mobile-strategy 20. 07. 2016). Savremene tehnologije poput QR kodova (Quick Response Codes) primenjuje veliki broj hotelskih preduzeća. QR kodovi obezbeđuju način za brz pristup mpr. web sajtu hotela uz pomoć „pametnih telefona“ putem skeniranja koda. Korisnik nakon izvršenog skeniranja pristupa web sajtu hotela i dobija sve potrebne informacije, bez tekstualnog unosa naziva hotela i sl. Najčešće su u hotelskim preduzećima QR kodovi svoju primenu našli u hotelskim restoranima, gde gosti mogu sa menija (menu) u restoranu skeniranjem QR koda dobiti više informacija o sastojcima i pripremi naručene hrane.

Plaćanje hotelskih usluga putem android telefona postaje sve popularniji vid plaćanja usluga u razvijenim svetskim ekonomijama. Plaćanje usluga u hotelu korišćenjem NFC (Near Field Communication) je još uvek u razvoju (Slika 12), ali će i ovaj način plaćanja u skorijoj

budućnosti naći svoju primenu. Ovo je posebno korisno za hotelska preduzeća, jer turisti ne žele sa sobom nositi veću količinu novca na putovanjima, a plaćanje putem android uređaja im može pomoći da kontrolišu potrošnju novčanih sredstava.

Slika 12: Primena NFC tehnologije u hotelijerstvu



Izvor: <http://blog.milestoneinternet.com/wp-content/uploads/2013/03/NFC1.png> 20. 07. 2016.

U mnogim hotelima se danas koriste „pametni telefoni“ umesto ključeva hotelskih soba. Ovaj način upotrebe telefona će ubrzo naći svoju primenu i u ostalim hotelima širom sveta. Omogućavajući svojim korisnicima upotrebu mobilnih telefona za otključavanje hotelskih soba, hotelsko preduzeće će svakako na ovaj način povećati iskustvo svojih korisnika primenom savremene mobilne tehnologije u svom poslovanju.

Određena hotelska preduzeća, primenom savremenih tehnoloških rešenja u svom poslovanju žele da nadmaše konkurenciju. Korišćenjem brendiranih aplikacija za uređaje koji koriste iOS (I Phone Operating System) ili android operative sisteme, korisnici mogu imati kontrolu nad skoro svakim aspektom tokom njihovog boravka u hotelu.

Ovom tehnologijom je moguće upravljati zavesama u hotelskoj sobi, uključivati i isključivati svetlo, podešavati termosta, menjati Tv kanale, aktivirati liftove, imati pristup lokalnim informacijama, pozvati rum servis (room service) i sl. Savremenu mobilnu tehnologiju veoma brzo usvajaju hotelska preduzeća širom sveta u cilju obezbeđenja što lakšeg pristupa uslugama od strane korisnika, boljih iskustava za korisnike, izdvajanja od konkurencije i ostvarivanja poslovne uspešnosti.

6. PRIMENA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U HOTELSKOJ PONUDI SMEDEREVA

Opis i rezultati istraživanja

Kao sastavni deo rada urađeno je istraživanje na temu-Primena informacionih tehnologija u hotelskoj ponudi Smederava. U tom pravcu, analizirane su osnovne karakteristike Smedereva kao turističke destinacije i karakteristike njegove smeštajne ponude izražene kroz metode indukcije i dedukcije da bi se izveli zaključci o vezi i odnosima među pojavama, metode komparacije kako bi se određene tvrdnje uporedile i izveli odgovarajući zaključci, metoda deskripcije i klauzalna metoda.

Istraživanje je izvršeno na osnovu brojnih raspoloživih izvora: neposredan uvid i razgovor sa menažmentom (zaposlenima) navedenih objekata, knjige utisaka gostiju hotela, zvanične internet stranice hotela, podaci sa Tvitera, Fejsbuka, časopisi i novinski članci. Period u kome je vršeno istraživanje je od 01. do 15. 07. 2016. godine. Utvrdili smo obim, strukturu i kvalitet smeštajne ponude Smedereva, kao i u kojoj meri savremene informacione tehnologije doprinose kvalitetu i ukupnom poslovanju analiziranih hotela.

Karakteristike Smedereva kao turističke destinacije

Na 46-tom kilometru nizvodno Dunavom od Beograda nalazi se grad Smederevo koji sa svojim kulturno istorijskim i drugim vrednostima predstavlja riznicu severoistočnog dela Srbije.. Smederevo je grad sa dugom i burnom istorijom, čiji počeci datiraju od prve polovine 14-tog veka. Simbol grada je „Smederevska tvrđava“ koju je sagradio despot Đurađ Branković 1426. godine pored ušća reke Jezave u Dunav kako bi zaštitio ostatak države od daljeg prodiranja Turaka na sever.

Tvrđava je jedinstveno delo Srpske srednjovekovne arhitekture. Prostire se na skoro 11 ha., građena je po uzoru na Vizantijski Konstantinopolj i sastoji se od malog i velikog grada. Tvrđava je po preuzimanju Beograda od Ugara bila poslednji glavni grad srednjovekovne Srpske države sve do svog pada 1459. godine. Građenje Smederevske tvrđave je otpevano u mnogim narodnim pripovetkama i pesmama, čiji autori kao glavnog krivca za patnju naroda tokom njenog građenja optužuju despoticu Jerinu (Irina Kantakuzin) poznatu u narodu kao „Prokleta Jerina“ (<http://wannabemagazine.com/prokleta-jerina-i-legenda-o-zakopanom-blagu> 20. 07. 2016).

Smederevo poseduje izuzetne turističke resurse koji su jedinstveni za ovaj deo Evrope, što se odražava poslednjih nekoliko godina na povećanje broja poseta domaćih i stranih turista. Zbog izuzetne geografske pozicije, Smederevo karakteriše mnoštvo brežuljaka koji se „izdižu“ iznad obala reke Dunav i okružuju grad, Smederevo je poznato po svojim čuvenim zasadima vinove loze autohtone sorte grožđa „Smederevka“. Shodno tome, grad je poznat po proizvodnji vrlo kvalitetnih vina i po poznatoj manifestaciji „Smederevska jesen“ koja se održava svakog Septembra povodom početka berbe grožđa u Smederevskom vinogorju. Manifestacija je poznata po brojnim izložbama grožđa, vina, poljoprivredne mehanizacije, po brojnim koncertima estradnih umetnika i sl., što je povod da svake godine u Septembru

poseti veliki broj domaćih i turista iz regiona. Pored toga, u Smederevu postoje povoljni uslovi za razvoj brojnih vidova savremenog turizma (kulturni, tematski, nautički i seoski), a posebno uslovi za: bavljenje lovom i ribolovom, različitim vidovima sportskih i rekreativnih aktivnosti i sl.

Karakteristike smeštajne ponude Smedereva

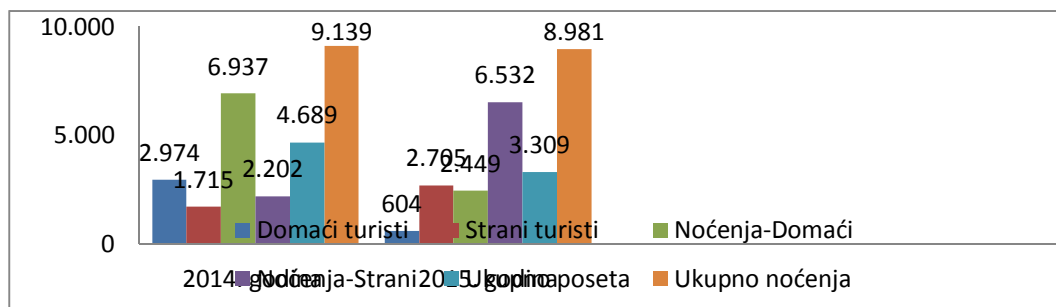
U odnosu na svoj geo-strateški položaj i posedovanje velikog broja turističkih resursa, Smederevo nema niti jedan hotel visoke kategorije (4 i 5 zvezdica). Ukupnu smeštajnu ponudu Smedereva čine dva hotela sa tri zvezdice, dve vile i 2 motela, sa ukupno 122 smeštajne jedinice i 224 ležaja (Tabela 7).

Tabela 7: Smeštajni kapaciteti u Smederevu

Redni br.	Naziv objekta	Broj smeštajnih jedinica	Broj ležaja
1	Hotel "Car" ***	43	100
2	Hotel "Hamburg"***	14	30
3	Motel "Jerina"	32	47
4	Motel "Zlatnik"	9	17
5	Vila "Royal"	13	17
6	Vila "Stasea"	11	13
	UKUPNO	122	224

Izvor: Turistička organizacija Smedereva 20. 07. 2016.

Grafikon 3 : Broj turista i ostvarena noćenja u Smederevu za 2014 i 2015. godinu



Izvor: Turistička organizacija Smedereva, 20. 07. 2016

Na osnovu podataka iz grafika, vidi se da Smederevo, iako raspolaže kvalitetnim turističkim resursima, beleži slabu ukupnu posećenost turista. Broj inostranih turista koji je posetio Smederevo u 2015. godini je bio 2. 705., što je za 60% više u odnosu na 1.715 turista u 2014. godini. U 2015 godini, ukupan broj poseta domaćih turista je bio 604 što je za 80 % manje u odnosu na 2014. godinu u kojoj je ukupan broj poseta domaćih turista bio 1.974.

Hotel „Car“

Hotel „Car“ je sagrađen 2007. godine. Hotel je udaljen 1,5 km. od centra Smedereva, nalazi se u mirnijem delu grada u blizini sportskog centra „Dvorana Smederevo“. Hotel ima ukupno

43 sobe i moderno opremljena apartmana, od kojih su 24 sobe sa odvojenim ležajevima, 16 soba sa francuskim ležajevima i 3 apartmana. Hotel je kategorizovan sa 3 zvezdice. U sastavu hotela nalazi se restoran nacionalne kuhinje, bar, sala za konferencije, fitness sala, sauna i bazen. Hotel poseduje veliki, dobro obeležen parking sa video nadzorom.

Hotelski restoran je jedan od najpoznatijih restorana u Smederevu. Ponuda restorana je veoma raznovrsna i sastoji se od nacionalnih i internacionalnih jela kao i specijaliteta ovog podneblja.

U okviru hotela nalazi se: konferencijska sala sa kapacitetom od 50 mesta, opremljena projektorom, DVD uređajem, Wi-fi (wireless) internetom, velikim LCD televizorom i drugom opremom i uređajima neophodnim za održavanje skupova; fitness sala; sauna za 6 osoba i bazen.

Kuhinjski blok je manjih dimenzija i opremljen je savremenim kuhinjskim uređajima. Hotel je 2012. godine uveo HACCP sistem bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane. U sektoru hrane i pića (food&beverage) hotel koristi MS DOS FOX calculus program koji povezuje poslovanje kuhinje i restorana sa magacinom. Ovaj program omogućava da se u svakom momentu može pratiti koliko porudžbina (hrane, pića, poslastica) je prodato u toku dana, kao i stanje namirnica, pića i robe na zalihama u centralnom magacinu. Program sadrži normative za svako jelo, poslasticu ili napitak i prilikom kucanja porudžbine program automatski skida namirnice prema normativu za datu porudžbinu. Na taj način se omogućava tačno praćenje utrošenih namirnica kao i standard prilikom pripreme određenog jela. Dobra organizacija zaposlenog osoblja, kvalitetna usluga i primena savremene informacione tehnologije su doprineli da hotel stekne dobru poziciju u Podunavskom regionu.

Informacioni sistemi koji se koriste u hotelu „Car“ :

Od 2015. godine, hotel poseduje sistem inteligentnih soba. Ovaj sistem hotelskom preduzeću omogućava mnogobrojne prednosti (<http://www.almaks.rs/proizvodi/pametne-hotelske-sobe> 21. 07. 2016):

- Upravljanje klima sistemom prema šemi zauzetosti sobe;
- Nadzor ulaza i izlaza iz sobe (preko bezkontaktnih kartica-trepondera);
- Nadzor sobnih ulaznih vrata, prozora, vode na podu kupatila;
- SOS alarme, neovlašćen ulaz u sobu, temperature;
- Praćenje rada sobarica, status“soba očišćena“, i
- Istom karticom, gost otvara glavna vrata, parking, plaća ostale usluge u hotelu (veza sa softverom hotelskog poslovanja)

Hotel je poslednjih godina uložio mnogo sredstava za zamenu zastarele informacione tehnologije, čime je svoju poziciju podigao na viši nivo, prilagođavajući pritom svoje poslovne aktivnosti savremenim svetskim trendovima.

Hotel poseduje neumreženi kartični sistem čija primena je zasnovana na funkcionisanju magnetnih kartica. Primenom kartičnog sistema u hotelu postiže se veća brzina i bolja organizacija u obavljanju radnih operacija. Funkcije ovog sistema se zasnivaju na

programskoj jedinici EDU (Executive Development Unit) koja omogućava zaposlenom osoblju obavljanje mnogobrojnih funkcija poput programiranja magnetnih kartica. PMS (Property Management System) koji hotel od skoro poseduje, omogućava menadžmentu bolji nivo kontrole svih funkcija u hotelskom preduzeću.

Softverski sistem PMS hotela omogućava (<https://www.whatech.com/687-property-management/press-release/10962-5-advantages-of-property-management-system-you-can-t-miss> 21. 07. 2016):

- Pristupačna cena nabavke sistema;
- Olakšan pristup grafičkom interfejsu;
- Višestruki režim modula;
- Sistem baziran na Web rešenjima, i
- Višejezična i multivalutna podrška;

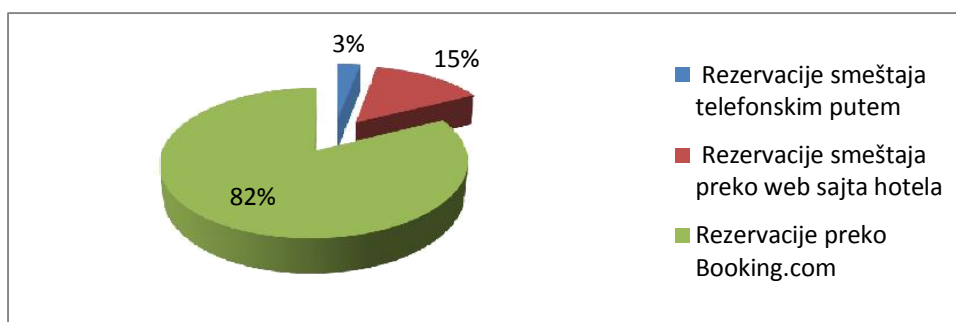
Primenom PMS sistema, menadžment hotela može sa preciznošću da donosi poslovne odluke i dobija više vremena da se posveti gostima u cilju podizanja nivoa njihovog zadovoljstva tokom boravka u hotelu. Hotel poseduje sopstveni web sajt koji se nedovoljno koristi.

Na sajtu hotela „Car“, korisnik može doniti informacije o (<http://www.cartourism.net/index.php?act=5> 21. 07. 2016):

- Lokaciji hotela;
- Smeštajnim jedinicama;
- Restoranu i gastronomskoj ponudi;
- Raspoloživosti smeštaja za odabrani datum boravka;
- Rezervaciji smeštaja;
- Gradu Smederevu, sa mapom, i
- Mogućnostima plaćanja hotelskih usluga (keš, platna kartica i sl)

Sajt je urađen u dvojezičnoj kombinaciji. Na sajtu postoji odeljak „fotogalerija“ gde korisnici mogu videti fotografije hotelskih sadržaja. Putem video obilaska, korisnicima je sa web sajta hotela pružena mogućnost da se virtuelnim obilaskom unutrašnjosti hotela detaljno upoznaju sa sadržajima hotela. Rezervacije smeštaja u hotelu "Car" je moguće izvršiti putem telefona, e-maila i preko sajta.

Grafikon 4: Struktura gostiju prema vrsti rezervacija smeštaja u hotelu „Car“

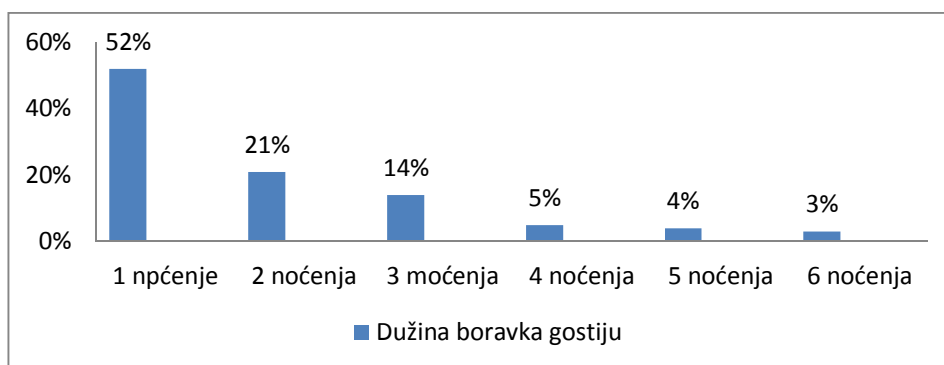


Izvor: <http://www.cartourism.net> 22.7. 2016.

U izloženom grafikonu se vidi da su gosti hotela „Car“ u prvoj polovini 2016. godine najveći broj rezervacija (82%) izvršili putem web sajta Booking.com, što je za 67% više u odnosu na rezervacije koje su izvršene preko web sajta hotela (15%), a za 79% više od rezervacija telefonskim putem (3%).

U odnosu na lokaciju, kvalitet usluga i opremljenosti soba, hotel nudi pristupačne cene smeštaja.²

Grafikon 5: Struktura gostiju prema dužini boravka



Izvor: <http://www.cartourism.net> 22. 07. 2016.

Na osnovu podataka iz grafikona, vidi se da je najveći broj noćenja (52%) ostvaren najkraće (1 noć), što je 31% više u odnosu na goste čija je dužina boravka bila duža od jednog noćenja (2 noći). Na trećem mestu po dužini boravka su gosti sa ostvarena 3 noćenja (14%), što je za 38 % manje u odnosu na goste sa 1 noćenjem, a za 11% više u odnosu na goste koji su u hotelu boravili najmanje 4 noći (5%). Najmanji broj gostiju je ostvario 5 i 6 noćenja. Broj gostiju čija koji su ostvarili minimalno 5 noćenja (4%) je za 48% manji u odnosu na dužinu boravka gostiju sa minimalno 1 noćenjem, a veći za 1% od broja gostiju koji su upravo i najduže boravili u hotelu od 6 i više noćenja (3%).

Prisustvo hotela na društvenim mrežama i internet distributivnim sistemima

Hotel je prisutan na društvenim mrežama od 2010. godine. Hotel ima svoju fejsbuk (facebook) stranicu i Ju-tjub (You tube) kanal. Preko fejsbuk stranice hotela redovno se objavljuju aktuelna dešavanja, objavljuju se fotografije gostiju i svojih gostiju objavljuju se video prezentacije hotela i sl. Veliki broj korisnika društvenih mreža prati fejsbuk stranicu hotela, a korisnici koji su koristili hotelsku uslugu objavljuju komentare u kojima izražavaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nakon korišćenih usluga. Preko svog Ju-tjub (You tube)

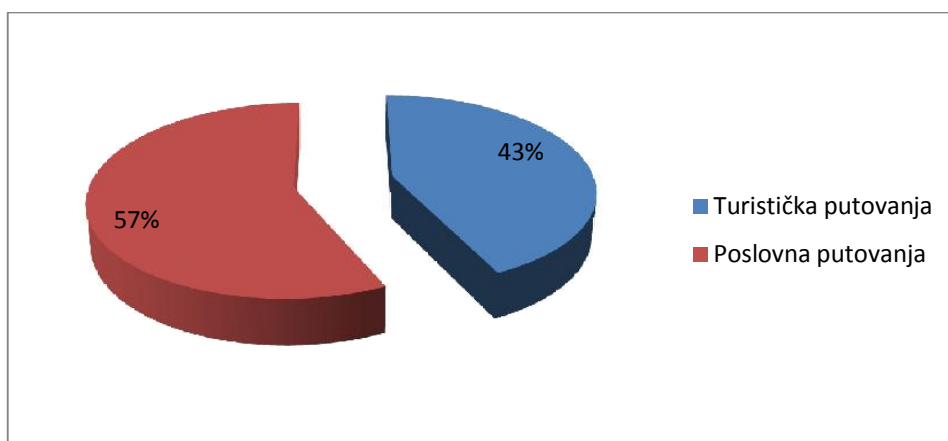
² Aktuelne cene smeštaja u hotelu su:

- Cena dvokrevetne sobe sa bračnim krevetom : 4.212 ,00 rsd
- Cena jednokrevetne sobe sa kupatilom : 2.226,00 rsd.
- Cena apartmana : 7. 220, 00 rsd. (www.carourism.net 22.07.2016).

kanala hotel povremeno objavljuje video prezentacije svojih sadržaja, video snimke održanih svečanosti poput (rođendana, svadbi i sl) u cilju što boljeg predstavljanja korisnicima društvenih mreža. Takođe, i na Ju-tjubu (You tube) korisnici usluga hotela postavljaju objave u vidu komentara koje su javnog karaktera.

Hotel je prisutan na web sajtovima za putovanje Trip Advisor-u i Buking-u (Booking.com). Ovi web sajtovi su kreirani da omoguće planiranje i rezervisanje smeštaja korisnicima iz bilo kog dela sveta. Korisnici su u mogućnosti putem navedenih web sajtova komentarišu i ocene usluge određenog hotela.

Grafikon 6: Zastupljenost gostiju hotela „Car“ prema vrsti putovanja

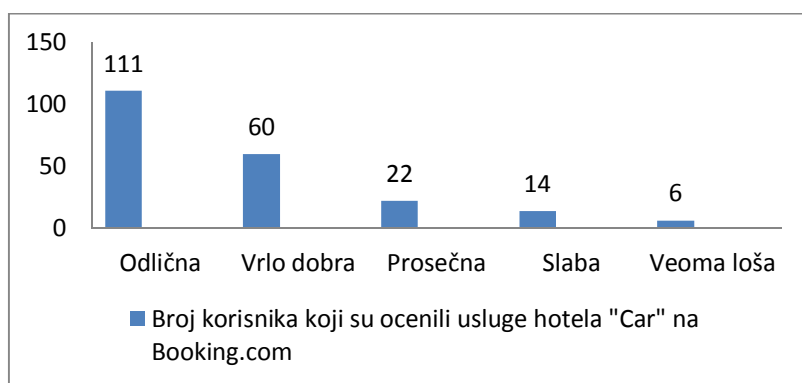


Izvor: <http://www.cartourism.net> 23. 07. 2016.

Imajući u vidu zastupljenost gostiju prema vrsti putovanja koji su prikazani u grafikonu, vidi se se da su najveći procenat boravka upravo ostvarili gosti na poslovnim putovanjima (57%), što je za 14% više u odnosu na boravak gostiju na turističkom putovanju (43%).

Na web sajtu Trip Advisor, na kome se usluge određenog hotelskog preduzeća mogu oceniti od 1-5 (loša, slaba, prosečna, vrlo dobra, izvrsna) hotel „Car“ je ocenjen kao vrlo dobar hotel sa ocenom 4,5 na osnovu 213 komentara korisnika (Grafikon 7). Shodno tome, korisnici su zadovoljni kvalitetom usluga hotela. Pozitivni komentari korisnika se odnose na dobru opremljenost i higijenu u hotelskim sobama, ljubaznost zaposlenog osoblja i ponudu restorana. Što se negativnih komentara tiče, korisnici se uglavnom žale na lošu internet konekciju u hotelskim sobama.

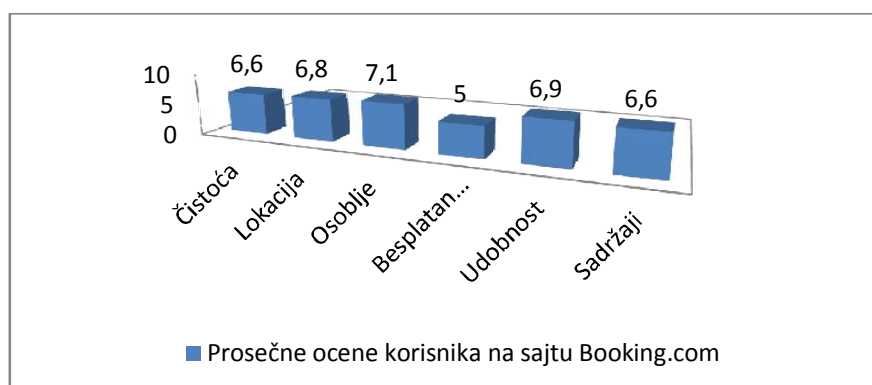
Grafikon 7: Ocene korisnika hotela „Car“ na web sajtu Trip Advisor



Izvor: <https://www.tripadvisor.rs/> 23. 07. 2016.

Na web sajtu Buning (Booking.com) korisnici hotelskih usluga mogu oceniti određeni hotel na osnovu lokacije, čistoće, komforta, osoblja, sadržaja i vrednosti u odnosu na cenu usluge, hotel „Car“ na osnovu 89 komentara je dobio prosečnu ocenu 7 (Grafikon 8). Pozitivni komentari korisnika se odnose na dobru hranu u restoranu, veliki parking prostor i ljubazno osoblje. Negativni komentari se odnose na lošu zvučnu izolaciju hotelskih soba, sporu uslugu u restoranu i lošu internet konekciju.

Grafikon 8: Prosečne ocene korisnika usluga hotela „Car“ na web sajtu Booking.com



Izvor : Prilagođeno prema <http://www.booking.com> 24. 07. 2016.

Shodno navedenim karakteristikama, možemo zaključiti da je hotel „Car“ primenom informacionih tehnologija u svojim poslovnim aktivnostima poboljšao kvalitet svojih usluga i postao vidljiv na globalnom tržištu putem najposećenijih web sajtova za putovanja poput Trip advisor-a i Buning-a (Booking.com). Hotel „Car“ je reprezent smeštajne ponude Smedereva po broju smeštajnih jedinica i po kvalitetu usluga koje pruža, što ujedno i potvrđuju ocene korisnika na Trip advisor-u i Booking.com-u.

Hotel „Hamburg“

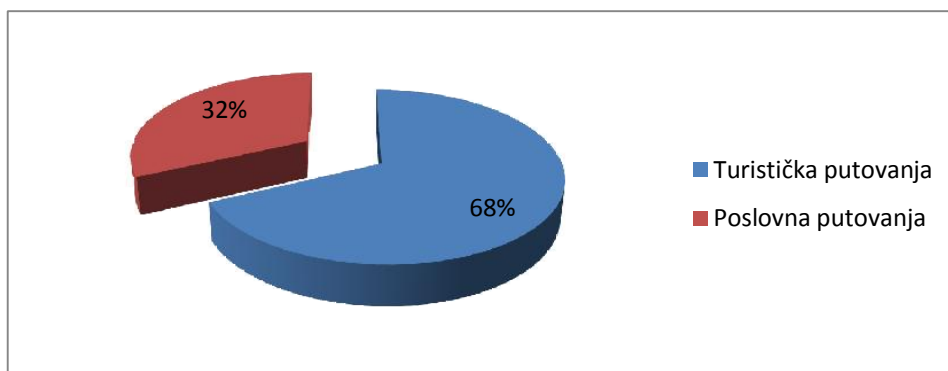
Hotel „Hamburg“ je drugi po veličini hotel u Smederevu. Po broju smeštajnih jedinica, odmah iza hotela „Car“. Hotel je izgrađen 2008. godine i udaljen je 6 km. od centra Smedereva. Hotel se nalazi u blizini industrijske zone u Smederevu pored magistralnog puta Smederevo-Kovin. Hotel raspolaže sa 14 soba, restoranom a-la cart kapaciteta do 130 mesta, kafeterijom sa 24 mesta, banket salom kapaciteta sa 240 mesta, otvorenim bazenom i parkingom (<http://www.hamburghotel.rs/> 25. 07.2016). Hotel „Hamburg“ je kategorizovan sa 3 zvezdice.

Hotelski a-la cart restoran ima kapacitet do 130 mesta. Ponuda restorana je veoma raznovrsna i sastoji se od nacionalnih i internacionalnih jela kao i specijaliteta ovog podneblja.

U okviru hotela nalazi se banket sala sa kapacitetom od 250 mesta, opremljena kvalitetnim stilskim elementima, uređajima i inventarom za održavanje banketa; sauna za 4 osobe i bazen. Kuhinjski blok je manjih dimenzija i opremljen je savremenim kuhinjskim uređajima.

U odnosu na lokaciju, kvalitet usluga i opremljenosti soba, hotel nudi pristupačne cene smeštaja.³

Grafikon 9: Zastupljenost gostiju hotela „Hamburg“ prema vrsti putovanja



Izvor: <http://www.hamburghotel.rs> 25. 07. 2016.

Prema zastupljenosti gostijuna osnovu vrste putovanja koji su prikazani u grafikonu, najveći broj gostiju hotela su gosti koji su na turističkom putovanju (68%), što je za 36% veći broj od onih koji su na poslovnom putovanju (32%).

³ Aktuelne cene smeštaja u hotelu su :

- Superior dvokrevetna soba sa balkonom- 3, 840. 00 rsd.
- Standardna jednokrevetna soba- 2, 760. 00 rsd.
- Standardna dvokrevetna soba- 3, 240. 00 rsd. (<http://www.hamburghotel.rs/> 25. 07. 2016).

Od 2013. godine hotel ima sopstveni CRS (Central Reservation System) sistem. Korišćenjem ovog sistema hotel je uspeo da poboljša svoje poslovne aktivnosti privlačenjem većeg stranih turista.

Primenom ovog sistema hotel je stekao mnogobrojne prednosti poput (<https://www.quora.com/What-is-a-hotel-CRS-central-reservation-system> 25. 07. 2016):

- Kreiranja sopstvenog web sajta (web site);
- Upravljanja rezervacijama van internet konekcije;
- Pružanje mogućnosti korisnicima da rezervišu smeštaj uz delimičnu uplatu cene;
- Integrisanih metoda plaćanja;
- Korisnici imaju mogućnost rezervisanja više hotelskih soba jednom naredbom;
- Menadžer može ažurirati više soba odjednom na svom web sajtu;
- Menadžer može upravljati modom za refundiranje novca;
- Korisnici imaju mogućnost otkaza rezervacija u bilo koje vreme;
- Korisnici imaju mogućnost pretraživanja lokacije sobe hotela;
- Menadžer ima mogućnost upravljanja relokacijom soba hotela;
- Korisnicima je pružena mogućnost dobijanja obaveštenja putem e-mail-a za svaki događaj u hotelu;
- Menadžer hotela ima mogućnost da ponudi popust korisnicima usluga;
- Softver ima mod za odabir željenog jezika i valute;
- Sistem upravlja statistikom dostupnosti slobodnih soba;
- Korisnici imaju mogućnost postavljanja komentara na sajtu hotelskog preduzeća, i
- Korisnici imaju mogućnost prijavljivanja za opciju „Newsletter“, gde će dobijati obaveštenja putem mejl adrese o svim dešavanjima u hotelu.

Informacione tehnologije koje se koriste u hotelu

Hotel od 2013. godine poseduje sopstveni web sajt. Web sajt hotela je dizajniran u modernom stilu sa dobrom kombinacijom boja i mnoštvom fotografija. Korisnici pristupom na web sajt hotela mogu dobiti detaljne informacije o sadržajima hotela koje su poredane po odeljcima (kapacitet i struktura soba, sadržaji restorana ostale usluge, način plaćanja i dr.).

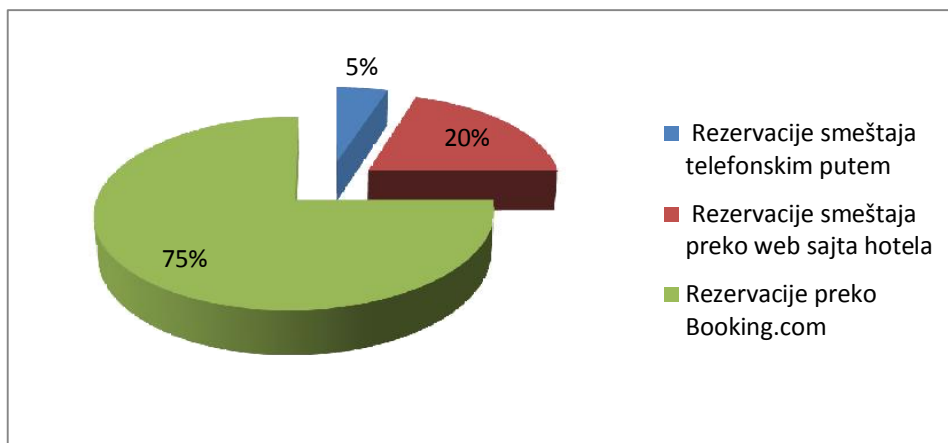
Na sajtu hotela korisnici mogu u odeljku „fotogalerija“ pogledati fotografije hotelskih sadržaja. Po rečima menadžera hotela, na web sajtu hotela je u planu postavljanje odeljka „video obilazak“ gde će korisnici putem svojih računara imati mogućnost virtuelnog obilaska unutrašnjosti hotela. Takođe, sve navedene informacije sa web sajta hotela je moguće dobiti na engleskom jeziku.

Menadžment je uvideo potrebu za prisustvom hotela na društvenim mrežama kako bi se smanjili troškovi za promotivne aktivnosti hotela i putem komentara korisnika uvideli propusti u kvalitetu isporučenih usluga. Hotel ima svoju fejsbuk (Facebook) stranicu, Ju-tjub (You tube) kanal i Instagram profil. Putem aktivnosti na svojoj fejsbuk stranici, hotel redovno dodaje fotografije svojih sadržaja, fotografije proslava, deli video sadržaje i redovno obaveštava svoje korisnike o aktuelnim dešavanjima, popustima i sl. Na Ju-tjub (You tube)

kanalu hotel redovno promoviše svoje sadržaje i aktuelna dešavanja putem deljenja video snimaka.

Korisnici društvene mreže „Instagram“, kojoj se može pristupiti sa android mobilnih uređaja mogu takođe redovno pratiti aktuelna dešavanja u hotelu pregledavanjem foto albuma hotela Hamburg. Prisustvom na društvenim mrežama, hotel je ostvario značajno povećanje broja noćenja kako domaćih tako i stranih turista. Samim tim je ostvario veću stopu popunjenosti kapaciteta prilagođavanjem poslovanja savremenim informacionim tehnologijama.

Grafikon 10: Struktura gostiju hotela „Hamburg“ prema vrsti rezervacije smeštaja

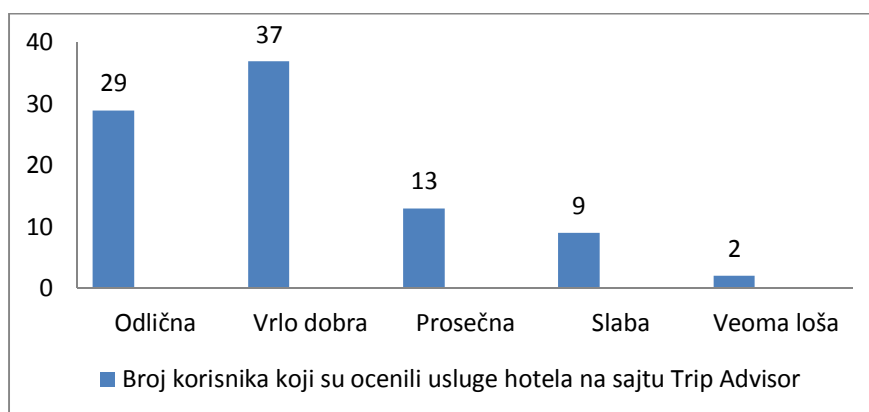


Izvor: <http://www.hamburghotel.rs/> 26. 07. 2016.

Prema vrsti rezervacija smeštaja koje su procentualno izložene u grafikonu, vidi se da je najveći broj rezervacija izvršen preko web sajta Booking.com (75%), što je u odnosu na broj rezervacija koje su korisnici izvršili preko web sajta hotela (20%) više za 55%. Najmanji broj rezervacija je izvršen telefonskim putem (5%), što je za 70% manje u odnosu na rezervacije koje su izvršene preko Booking.com-a.

Na web sajtovima poput Trip advisor-a i Buking-a (Booking.com) hotel je veoma dobro rangiran od strane korisnika koji su koristili njegove usluge. Na web sajtu Trip advisor hotel „Hamburg“ je dobio ocenu 4,5 (vrlo dobar) na osnovu 90 komentara korisnika usluga (Grafikon 11), bez obzira iako nema postavljene fotografije svojih sadržaja. Analizirajući komentare korisnika usluga, možemo primetiti da su korisnici veoma zadovoljni kvalitetom pruženih usluga. Najviše ocene date su za higijenu, opremljenost svojih soba, hranu i piće u restoranu, parking i sl. Negativni komentari se uglavnom odnose na veličinu soba i loš kvalitet zavesa.

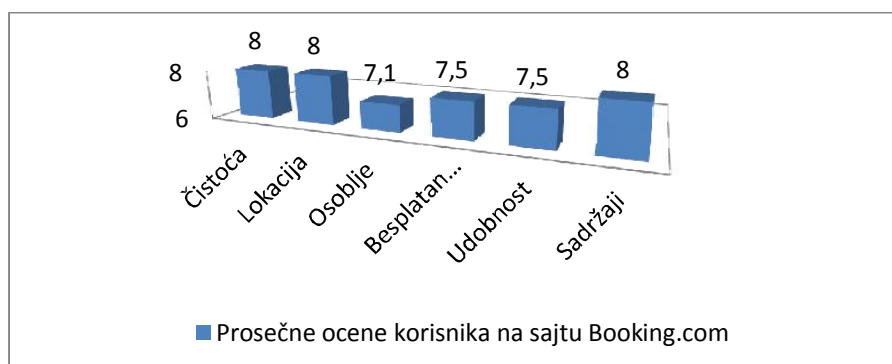
Grafikon 11: Ocene korisnika hotela „Hamburg“ na web sajtu Trip Advisor



Izvor : <https://www.tripadvisor> 26. 07. 2016.

Na web sajtu Booking.com, hotel je ocenjen kao vrlo dobar sa ocenom 8 (Grafikon 12), što je još jedna potvrda renomiranosti hotela. Komentari su uglavnom pozitivni i odnose se na kvalitet pruženih usluga, internet konekciju i dobru organizaciju zaposlenog osoblja.

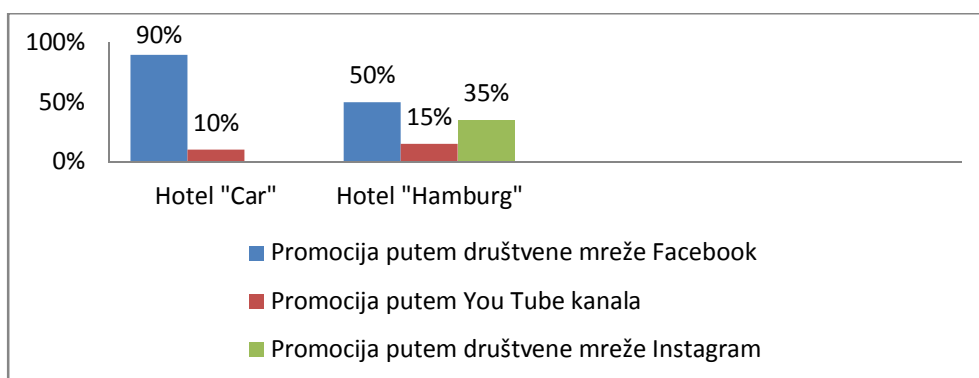
Grafikon 12: Prosečne ocene korisnika usluga hotela „Hamburg“ na web sajtu Booking.com



Izvor: Prilagođeno prema <http://www.booking.com> 27. 07. 2016.

Menadžment hotela, prateći savremene svetske trendove i primenom efikasnih poslovnih strategija je za vrlo kratko vreme uspeo da poboljša kvalitet usluga i ostvari uspeh u poslovanju. Po rečima menadžera u planu je proširenje smeštajnih kapaciteta i izgradnja novog bazena u unutrašnjem delu hotela. Ove aktivnosti će povećati atraktivnost hotela a ujedno privući nove korisnike.

Grafikon 13: Promocija hotela u Smederevu na društvenim mrežama



Izvor: Prilagođeno prema <http://www.cartourism.net> i <http://www.hamburghotel.rs> 26. 07. 2016.

Rezultati istraživanja pokazuju da hoteli ne posvećuju veliku pažnju promociji i prodaji putem internet distributivnih sistema (IDS). Na društvenim mrežama, hoteli promovišu svoje sadržaje, ali u nedovoljnoj meri da privuku potencijalne goste (Grafikon 13).

Zaključna ocena

Izvršeno istraživanje ukazuje da Smederevu, obzirom na veoma povoljnu resursnu osnovu, nedostaje daleko kvalitetnija ponuda smeštajnih kapaciteta. Postojeća ponuda, od svega dva kategorisana hotela sa tri zvezdice, nije u mogućnosti da zadovolji potrebe svih segmenata savremene turističke tražnje.

Kada je u pitanju primena informacionih tehnologija kako onih koje se odnose na operativno upravljanje hotelskim poslovanjem (PMS), tako i onih vezanih za promociju, rezervaciju i on-line prodaju kapaciteta, može se konstatovati da ona ne prati savremene trendove i najnovija tehnološka rešenja, što se značajno odražava i na ukupno poslovanje analiziranih privrednih subjekata.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Međunarodnom turizmu po svim bitnim pokazateljima, u drugoj polovini XX i početkom XXI veka pripada jedna od vodećih pozicija u svetskoj ekonomiji (Barjaktarović, 2013., 16). Broj učesnika u međunarodnom turizmu približio se cifri od milijarde i dvesta miliona učesnika, a devizni priliv od turizma premašio je cifru od hiljadu 1.260. milijardi USD. Više od 2/3 ukupnog turističkog prometa ostvaruje se u hotelijerstvu, što je najbolja potvrda značaja ove delatnosti, kako za razvoj turizma, tako i za ukupni privredni razvoj.

Sve prognoze relevantnih međunarodnih institucija ukazuju da će ova delatnost i dalje nastaviti sa dinamičnom stopom rasta, što će učvrstiti njenu poziciju u privrednom razvoju u globalnim razmerama. Procene UNWTO-a govore da će broj učesnika u međunarodnom turizmu 2030. godine premašiti cifru od 1.8. miliona inostranih turista, dok bi prihodi od međunarodnog turizma u toj godini mogli dostići iznos od 2.000. milijardi USD (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>). Realizacija ovih opredeljenja zahteva od svih privrednih subjekata u turizmu da se prilagode i da kvalitetom svog proizvoda zadovolje zahteve turista.

Permanentna primena osnovnih postavki kvaliteta i upravljanje kvalitetom su elementi od izuzetne važnosti za uspešno poslovanje hotelskog preduzeća. Kvalitet se uspostavlja dugoročnim angažovanjem hotelskog preduzeća, stalnom kontrolom i poboljšanjem kvaliteta kroz menadžment totalnog kvaliteta i primenu međunarodnih standarda kvaliteta. Potpuno obezbeđenje kvaliteta je skup proces, ali se tokom vremena višestruko isplati uloženo vreme i novac učvršćivanjem pozicije na tržištu. Ovim je osnovna hipoteza, da je kvalitet hotelske usluge osnovni preduslov uspešnog poslovanja i ključni element lojalnosti turista, dokazana.

Osnovne pretpostavke u ostvarivanju kvaliteta hotelskog proizvoda su istraživanje (analiza) tržišta, kvalitetni ljudski resursi, funkcionalna organizacija rada, učešće turista u kreiranju hotelskog proizvoda, primena i poštovanje standarda i primena savremenih informacionih tehnologija. Bez kvalitetnih zaposlenih hotelsko preduzeće ne može ostvariti postavljene ciljeve, jer su upravo ljudski resursi najznačajniji resurs u hotelskom preduzeću i ključni elemenat konkurentnosti i uspeha na tržištu. Takođe, bitna pretpostavka za ostvarivanje kvaliteta je i adekvatna primena i poštovanje odgovarajućih standarda internog i eksternog karaktera, a posebno onih koji se odnose na kvalitet, čime se korisnici osiguravaju da će dobiti željenu uslugu jednakog kvaliteta i karakteristika u svim hotelima iste kategorije širom sveta.

Za pozicioniranje hotelskog preduzeća na tržištu je od izuzetne važnosti da prihvati tržišne trendove i kvalitet svojih usluga što adekvatnije prilagodi zahtevima korisnika. Na osnovu toga, hotelskim preduzećima je od posebnog značaja da teže ka stvaranju i isporuci što kvalitetnijih usluga, uz otklanjanje svih mogućih grešaka, uvođenjem sistema upravljanja totalnim kvalitetom, standardizacijom usluga i stalnim merenjem kvaliteta u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti i dugoročnih prihoda preduzeća. Korisnici koji su zadovoljni kvalitetom hotelskih usluga su ujedno i potencijalni lojalni gosti hotela i oni predstavljaju polaznu osnovu za ostvarivanje prihoda ponovljenim korišćenjem

proizvoda/usluga, pozitivnim preporukama i komentarima i dovođenjem novih korisnika (rođaka, prijatelja). Ovim je potvrđena i posebna hipoteza da „Kvalitet ponude hotelskom preduzeću obezbeđuje realizaciju postavljenih ciljeva, osigurava stabilnost na globalnom tržištu i ima dominantan uticaj na zadovoljstvo korisnika usluga“.

Ubrzan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, posebno revolucionarna pojava interneta, dovela je do višestrukih promena koje su se značajno odrazile na korisnike usluga po pitanju promene njihovih potrošačkih navika. Imajući u vidu sadašnju popularnost interneta, može se reći da će internet u budućnosti predstavljati najznačajniji medij za komunikaciju i prenos informacija između korisnika širom sveta.

Zahvaljujući mogućnostima koje pruža internet tehnologija, današnji korisnici raspolažu velikim brojem informacija, mogu birati željene proizvode/usluge, pa samim tim imaju određene zahteve i potrebe i svesni su svog značaja za kompanije. Shodno tome, hotelska preduzeća moraju stalno komunicirati sa njima i time pokušati da identifikuju i uvažavaju njihove specifične zahteve, žrtve i potrebe. Kako bi izašla u susret i ispunila zahteve korisnika, hotelska preduzeća moraju neprestano ulagati u savremenu informacionu tehnologiju i svoju ponudu promovisati na društvenim mrežama putem raznih vidova digitalnih medija.

Veliki uticaj interneta kao najznačajnijeg medija za komunikaciju i razmenu informacija doveo je do sve veće popularnosti društvenih mreža u celom svetu. Kreiranjem profila na društvenim mrežama, internet korisnici imaju mogućnost da komuniciraju, dele fotografije, video sadržaje, svoja iskustva i mišljenja sa celim svetom za samo nekoliko sekundi. Upravo to, može značajno uticati i na poslovanje hotelskih preduzeća, jer pozitivna iskustva i mišljenja koja korisnici podele putem društvenih mreža mogu u velikoj meri uticati na poboljšanje poslovanja hotela, a to ujedno predstavlja najbolji i najjeftiniji vid reklame za hotelsko preduzeće. Ovim su druga i treća posebna hipoteza potvrđene.

Kada je u pitanju primena informacione tehnologije smeštajnoj ponudi Smedereva, istraživanje je pokazalo da smeštajni objekti u Smederevu svoje poslovne aktivnosti obavljaju korišćenjem konvencionalnih informacionih tehnologija, što nije u skladu sa najnovijim svetskim trendovima u primeni najnovijih tehnoloških rešenja. Ovo se odražava na ograničen pristup globalnom tržištu, slabu konkurentnost i usporene poslovne aktivnosti.

Na osnovu izvršenog istraživanja možemo zaključiti da je Smederevu potreban novi hotel koji će svoje poslovanje zasnivati na primeni najnovijih informacionih tehnologija, što će znatno popraviti kvalitet smeštajne ponude grada, privući nove turiste i postaviti Smederevo na mapu evropskih gradova na Dunavu čija ponuda odgovara zahtevima savremenih turista.

Zaključak je da svi privredni subjekti iz oblasti turizma, pre svega hoteli, agencije, turističke organizacije i drugi subjekti u turizmu, moraju koristiti savremene informacione tehnologije u svom poslovanju, jer će time obezbediti bolju tržišnu poziciju i rezultate u poslovanju.

LITERATURA

1. Avelini, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija, 2002.
2. Babić, M., Simić, M., Šunje, A., Puljić, M., Korporativno upravljanje-Principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.
3. Barjaktarović, D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
4. Bogićević, b., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003.
5. Chao, G., Organizational Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79., No. 5.
6. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
7. Čačić, K., Pavlović, D., Kvalitet kao osnova tržišnog uspeha hotelskog preduzeća, Međunarodni zbornik naučnih i stručnih radova, Hotelska Kuća, Zlatibor, 2011.
8. Čečović, D., Strateško upravljanje ljudskim resursima u korporativnom poslovanju na primeru Komercijalne banke, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
9. Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
10. Čamilović, S., Vujić, V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, 2006.
11. Dahlgard, J., Kristensen, K., Kenji, G., Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis Group, London, 2002.
12. De Cenzo, D., Robbins, S., Fundamentals of Human Resources Managment, John Wiley & Sons, 2007.
13. Galičić, V., Menadžment poslovnih i procesnih funkcija hotela, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2001.
14. Gambiroža, P., Menadžment ljudskih resursa, Studija slučaja Telekom Srbija a.d., Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
15. Grinberg, J., Baron, R., Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
16. Heleta., M., Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
17. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Z., Cvetkovski, T., Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2004.
18. Jovanović, V., Đurdev, B., Srdić, Z., Stankov, U., Geografski informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
19. Jovanović, V., Njeguš, A., The Applications of GIS and its Components in Tourism, Yugoslav Journal of Operations Research, Vol. 18., No. 2., Belgrade, 2008.
20. Knežević, M., Uticaj internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
21. Kosar, Lj., Definisane kvaliteta u hotelijerstvu, Zbornik radova departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, br. 33-34, Prirodno-Matematički fakultet, Novi Sad, 2005.
22. Lamb, C., Hair, J., Mc Daniel, C., Marketing, South Western, Cengage Learning, Mason, 2013.

23. Mahmutović, A., Arnautović, S., Šabić, A., Modeli nagrađivanja korporativnih menadžera u funkciji razvoja kompanije, 9 Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem, „Quality 2015“, Neum, 2015.
24. Martinović, M., Tanasković, Z., Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovna-tehnička škola strukovnih studija, Užice, 2014.
25. Mašić, B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
26. Medlik, S., Ingram, H., The Business of Hotels, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2000.
27. Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
28. Palmer, A., Koenig-Lewis, N., An Experiential, Social Network-Based Approach to Direct Marketing, International Journal of Direct Marketing, Vol. 3., No. 3., Swansea, 2009.
29. Radosavljević, G., Menadžment u turizmu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
30. Ratković, R., Hotelski menadžment, Fakultet za turizam i hotelijerstvo i trgovinu Bar, Bar, 2006.
31. Shaout, A., Yousif, M., Performance evaluation-Methods and Techniques Survey, International Journal of Computer and Information Technology, Vol. 3., No. 5., 2014.
32. Spasić, V., Pavlović, d., Uloga savremenih elektronskih posrednika u prodaji kapaciteta u hotelskoj industriji, IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum „Hotelska Kuća“ Zlatibor, 2013.
33. Suarez, G., Three Experts On Quality Management, tqlo Publication, No. 92-02., Arlington 1992.
34. Štavljanin, V., Filipović, V., Kostić-Stanković, M., Social Media in Marketing and PR, JITA-Journal of Information Tehnology and Applications, No. 2, Beograd, 2011.
35. Živković, R., Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
36. Watson, P., Howarth, T., Construction quality management, principles and practice, Spon Press, London, 2011.

ELEKTRONSKI IZVORI

<http://www.adweek.com/socialtimes/heres-how-many-people-are-on-facebook-instagram-twitter-other-big-social-networks/637205> <http://www.almaks.rs/proizvodi/pametne-hotelske-sobe>

<http://www.booking.com>

<http://hotel-booking-services-review.toptenreviews.com>

<http://www.cartourism.net/index.php?act=5>

<http://www.businessdictionary.com/definition/quality-assurance-QA.html>

http://www.ccilc.pt/sites/default/files/eusme_centre_report_tourism_market_in_china_update_-_sept_2015.pdf
23

<http://www.cnn.com/2015/09/23/instagram-hits-400-million-users-beating-twitter.html>

<http://www.capterra.com/hospitality-property-management-software/#infographic>

http://www.expedia.co.uk/daily/press/about_us.asp

<http://www.eqavet.eu/qa/gns/glossary/q/quality.aspx>

<http://www.eoq.org/home.html>

<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_02_march_excerpt.pdf

http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_03_may_excerpt.pdf

<https://foursquare.com/about>

<http://www.hamburghotel.rs/>

<http://www.hrware.com/hr-planning/job-analysis>

<https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/tag/internet-distribution-system/>

<https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/2013/08/05/benefits-of-the-central-reservations-system/>

<https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/tag/central-reservation-system-for-hotels/>

http://hotelexecutive.com/business_review/2874/mobile-technologies-and-the-hospitality-industry-creating-a-mobile-strategy

<http://www.internationalvacation.com/distribution.html#.VxOYuWinflU>

<http://www.isoqar.rs/sistem-menadzmenta-bezbednoscu-hrane.html>

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=45481

<http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>

<http://www.iso.org/iso/home.html>

<http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015>

<http://mkt.unwto.org/barometer/january-2016-volume-14-advance-release>

https://www.researchgate.net/publication/277311604_The_Impact_of_Digital_Media_on_Tourism_and_Hospitality

<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/socijalizacija-i-orijentacija/>

<https://techcrunch.com/2016/01/27/facebook-earnings-q4-2015/>

<http://www.tqmkonsalting.com/usluge/standardi/sistemi-menadzmenta/iso-14001.html>

<http://whatis.techtarget.com/definition/LinkedIn>

<http://wannabemagazine.com/prokleta-jerina-i-legenda-o-zakopanom-blagu>

<https://www.whatech.com/687-property-management/press-release/10962-5-advantages-of-property-management-system-you-can-t-miss>

<https://www.quora.com/What-is-a-hotel-CRS-central-reservation-system>