



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije
Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

MASTER RAD

Upravljanje kvalitetom usluga u funkciji unapređenja
poslovanja hotelskih preduzeća

Mentor:

Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Student:

Luka Pelicarić

Broj indeksa: 405237/2014

Beograd, 2017.

Sadržaj

Uvod	3
I Upravljanje - teorijsko metodološki pristup	5
1. Pojam i definisanje upravljanja	5
2. Strategijsko i operativno upravljanje	8
3. Faze upravljanja	9
3.1. Planiranje	10
3.2. Organizovanje	12
3.3. Liderstvo	17
3.4. Kontrola	18
II Upravljanje kvalitetom u hotelskom preduzeću	19
1. Pojam i osnovne karakteristike kvaliteta usluga	19
2. Upravljanje kvalitetom – teorijski pristup	21
3. Faze u razvoju menadžment sistema	22
4. Upravljanje potpunim kvalitetom – TQM koncept	22
4.1. Definisanje TQM koncepta	22
4.2. Glavna pravila i principi TQM – a	23
5. Korišćenje TQM – a u hotelskom preduzeću	24
5.1. Primena principa TQM sistema u hotelijerstvu	25
5.2. Prednosti korišćenja TQM sistema u hotelskom preduzeću	25
III Osnovne pretpostavke upravljanja kvalitetom	27
1. Značaj ljudskog resursa za obezbeđivanje kvaliteta u hotelskom poslovanju	27
1.1. Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu	27
1.2. Uticaj menadžera	28
1.3. Uloga gostiju u kreiranju i isporuci hotelskih usluga	29
2. Standardizacija usuga kao element kvaliteta u hotelskom poslovanju	30
2.1. Značaj primene standarda u hotelijerstvu	31
2.2. Međunarodni standardi koji odlučujuće deluju na kvalitet hotelske usluge	32
2.2.1. Standardi ISO 9000	33
2.2.2. ISO 9001	33
2.2.3. Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom	35
3. Organizaciona struktura hotelske organizacije	38
3.1. Dizajniranje organizacione strukture hotelskog preduzeća	38
3.2. Lanac rukovođenja u hotelskom preduzeću	40

3.2.1. Modeli rukovođenja.....	41
4. Primena savremene informacione tehnologije u hotelijerstvu	42
4.1. Uticaj interneta na poslovanje hotelskih preduzeća	42
4.2. Savremeni informacioni sistemi i tehnologije u upravljanju hotelskim poslovanjem	43
4.2.1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela (PMS)	45
4.2.2. Računarski rezervacioni sistemi (CRS)	47
4.3. Geografski informacioni sistemi	48
IV Istraživanje	52
1. Uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom na primeru hotela Falkensteiner Beograd.....	52
1.1. Primena standarda u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd	53
1.2. Uloga zaposlenih u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd	54
1.3. Primena savremene informacione tehnologije u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd	55
Zaključak.....	60
Literatura	63

Uvod

Preduzeća na turističkom tržištu su izložena stalnim promenama i snažnoj konkurenciji. Poslednjih godina turizam je postao vrlo dinamična privredna grana usled konstantnih promena na strani turističke tražnje, kao i sve višeg involviranja savremenih informacionih tehnologija u ovaj privredni sistem. Konkurencija se naročito povećala u pogledu kvaliteta, odnosa cene i troškova, kao i vremena koje se utroši na kreiranje usluga. Da bi na takvom tržištu bili uspešni, hoteli se nalaze pred izazovom da obezbede kvalitetnu uslugu i unaprede svoje poslovanje, kako bi na taj način diferencirali svoje usluge od konkurentskih. Kvalitet zaposlenih i upravljačkih struktura je taj koji imaju glavnu ulogu u postizanju i održavanju kvaliteta. Oni su ti koji moraju permanentno osluškivati kretanja na tržištu i pratiti zahteve tog tržišta, raspolagati informacijama o stepenu zadovoljstva korisnika usluga i zaposlenih, kao i kontrolisati sve karike u procesu kreiranja i isporuke hotelskog proizvoda. Da bi se obezbedio visok nivo kvaliteta i dobri poslovni rezultati, hotelsko preduzeće mora sprovoditi različite aktivnosti i mere koje su predmet razmatranja ovog rada, kao što su primena i poštovanje internih i eksternih standarda, novih tehnologija, funkcionalnost organizacije i dr.. Sve su to bitne pretpostavke za obezbeđenje kvalitetne usluge i uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom, što obezbeđuje ulaznicu za globalno turističko tržište.

Zaključci do kojih se dolazi u ovom radu trebalo bi da im pomognu privrednim subjektima iz ove oblasti da uvide na koji način treba kreirati i pružati usluge, povećati kvalitet i samim tim unaprediti ukupno poslovanje.

Osnovni zadatak upravljačke strukture svakog privrednog subjekta sastoji se u kontinuiranom pružanju usluga visokog kvaliteta. Usluge koje prevazilaze očekivanja turista dovode do povećanja zadovoljstva gostiju, većeg broja lojalnih gostiju i značajnog povećanja profita.

Predmet ovog rada je kvalitet usluga u hotelijerstvu i uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu koji će stvoriti okvir za obezbeđivanje usluge koja će zadovoljiti očekivanja gostiju. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu zahteva uspostavljanje i primenu sistema upravljanja koji mogu da odgovore izazovima turističkog tržišta, a samim tim i zadovolje potrebe turista, čime otvaraju put lojalnosti korisnika tih usluga. Zbog toga što kvalitet dovodi do zadovoljstva gostiju on stvara i konkurentsku prednost, pa je tako **naučni cilj** ovog rada definisanje načina upravljanja kvalitetom u funkciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća. **Društveni cilj** je omogućiti bolje razumevanje uticaja koji upravljanje kvalitetom ima na unapređenje poslovanja hotelskih preduzeća.

Glavna, ili polazna **hipoteza** ovog rada jeste ***da je kvalitet usluga i upravljanje kvalitetom osnovni preduslov uspešnog poslovanja i ključni element lojalnosti turista.***

Posebne hipoteze u ovom istraživanju su:

1. Primena TQM sistema u upravljanju kvalitetom hotelskih usluga doprinosi stvaranju vrhunskog kvaliteta u svim segmentima kreiranja i pružanja usluga,

2. Kvalitet zaposlenog personala, posebno upravljačkih struktura, je od presudne važnosti na obezbeđenje kvaliteta i uspostavljanje sistema upravljanja kvaliteom,

3. Standardizacija usluga i primena međunarodnih standarda rezultira unapređenjem kvaliteta u svim domenima hotelskog poslovanja,

4. Primena savremene informacione i komunikacione tehnologije, pre svega interneta kao dominantnog i globalnog medija, predstavlja fundamentalnu osnovu savremenog poslovanja i preduslov je opstanka na tržištu.

Za proveru navedenih hipoteza korišćene su odgovarajuće **metode i tehnike**. Relevantna literatura i naučna saznanja istraženi su korišćenjem metoda: analiza dokumenata, sinteza, dedukcija, deskripcija, komparativne i istorijske metode.

Struktura rada je takva da je on, pored uvoda, zaključka i literature, **podeljen** na četiri celine u kojim će se objasniti sledeće:

Prvi deo – *Upravljanje*, gde se govori o upravljanju uopšteno, definiše se upravljanje sa različitih stanovišta, a potom analiziraju i faze upravljanja.

Drugi deo – *Upravljanje kvalitetom u hotelskom preduzeću*, analizira pitanja vezana za sistem upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Stalnim unapređenjem hotelskih usluga razvio se novi sistem upravljanja – upravljanje totalnim kvalitetom (TQM). TQM sistem je u potpunosti orjentisan na potrošače.

Treći deo – *Osnovne pretpostavke upravljanja kvalitetom*, obrađuje značaj i ulogu ljudskih resursa u obezbeđivanju kvaliteta, standarde koji utiču na kvalitet usluga i uslužnog procesa, strukturu hotelske organizacije, i objašnjava uticaj i značaj primene savremene informacione i komunikacione tehnologije u hotelijerstvu.

Četvrti deo – *Istraživanje*, urađeno je empirijsko istraživanje kako bi se na primeru hotela Falkensteiner Beograd pokazao uticaj savremene informacione i komunikacione tehnologije na hotelsko poslovanje.

I Upravljanje - teorijsko metodološki pristup

Ovaj deo rada analiziraće pojam i definiciju upravljanja, objasniti podelu u upravljanju i bliže objasniti sve njegove faze. Objasniće se zašto je upravljanje vrlo važna poslovna aktivnost svakog preduzeća, pa tako i hotela.

1. Pojam i definisanje upravljanja

Upravljanje, odnosno menadžment,¹ je veoma složen proces kome se pristupa sa različitih aspekata. Zbog toga na upravljanje treba da se gleda kao na pojam koji obuhvata proces upravljanja i ljude koji obavljaju taj proces, odnosno planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Zadatak upravljanja je da nađe način da na pravilan način utiče na ljude, putem motivacije i osposobljavanja, da svoje zadatke obavljaju kako bi se ispunili zajednički ciljevi.

Postoje mnogobrojne definicije upravljanja, ali nekako najzastupljenija je ona koju je dala Meri Parker Follet (Mary Parker Follet) koja kaže: „**upravljanje je sposobnost (veština, umetnost) obavljanja posla preko ljudi, ili kraće: obavljanje poslova pomoću drugih ljudi**“ (Mašić, 2010, 20).

Mnogi drugi autori su takođe pokušali da definišu upravljanje. Prema Mašiću, ono što je zajedničko svim definicijama upravljanja je sledeće (Mašić, 2010, 21):

- U današnje vreme je opšteprihvaćeno da je upravljanje stalan proces obavljanja poslovnih aktivnosti, koji se odvija putem funkcija planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja resursa.
 - Upravljanje je korisno znanje koje menadžeri prenose na zaposlene.
 - Menadžeri donose odluke i sprovode te odluke preko drugih ljudi.
 - Efektivnost slikovito može da se opiše da se rade prave stvari, a efikasnost da se te stvari rade na pravi način
- (Mašić, 2010, 21).

Iz svega navedenog proizilazi zaključak da je **upravljanje veoma složen proces kome se pristupa sa različitih aspekata (planiranje, organizovanje, kontrolisanje i dr.) zarad ostvarivanja organizacionih ciljeva pod najpovoljnijim uslovima.**

¹ Menadžment (izvorno - management) u anglosaksonskom govornom području, iz koga je preuzet u sve zemlje sveta, u osnovi je sinonim za vođenje poslova, rukovođenje, odnosno upravljanje.

Rodonačelnik savremenog upravljanja Piter Druker (Peter Ferdinand Drucker) je još tokom sedamdesetih godina prošlog veka primetio da upravljanje nisu samo načini i sredstva koje koristi upravljanje, već se kroz istoriju i razvoj upravljanja, kao i sve njegove probleme i prednosti, može zaključiti da je upravljanje zasnovano na nekoliko osnovnih principa (Drucker, 2003, 17-18):

- ***Upravljanje se bavi ljudima*** – Zadatak upravljanja je da obučiti ljude da zajedno rade, da ističu i koriste svoje prednosti, a potisnu i učine nevažnim svoje mane.
- ***Budući da se upravljanje bavi udruživanjem ljudskog resursa u jedan projekat, ono predstavlja i deo kulturnog nasleđa*** – Menadžeri suštinski u svim zemljama obavljaju isti posao. Međutim način na koji to rade može biti u potpunosti različit.
- ***Posvećenost zajedničkim ciljevima i vrednostima u određenoj meri je zahtev svakog preduzeća*** – Samo jasna i snažna misija i svrha organizacije mogu omogućiti zajedničku viziju.
- ***Svrha upravljanja je i da omogući preduzeću i svakom njegovom članu da raste i da se razvija*** – Obuka i razvoj se moraju sprovoditi na svim nivoima preduzeća.
- ***Preduzeća čine ljudi koji poseduju različita znanja i kvalifikacije, i koji obavljaju različite poslove*** – Svi članovi preduzeća moraju da imaju cilj koji je potrebno ostvariti, kao i da se uvere da sve njihove kolege razumeju taj cilj.
- ***Obim i rezultat poslovanja nisu sami po sebi dovoljni za merenje učinka upravljanja*** – Ključni faktori uspeha i opstanka nekog preduzeća su pre svega pozicija na tržištu, inovacije, produktivnost, kvalitet, i finansijski rezultati.
- ***Najbitnija što je potrebno zapamtiti je: Zadovoljstvo klijenata je krajnji ishod poslovnih aktivnosti.***

Upravljanje (menadžment) je veoma složen pojam za koji postoji nekoliko različitih definicija. Zato se definisanje pojma upravljanje vrši sa više aspekata, pri čemu se posebno obraća pažnja na sledeće aspekte:

1. Upravljanju kao procesu
2. Upravljanju kao nauci
3. Upravljanju kao skupu ljudi
4. Upravljanju kao profesiji

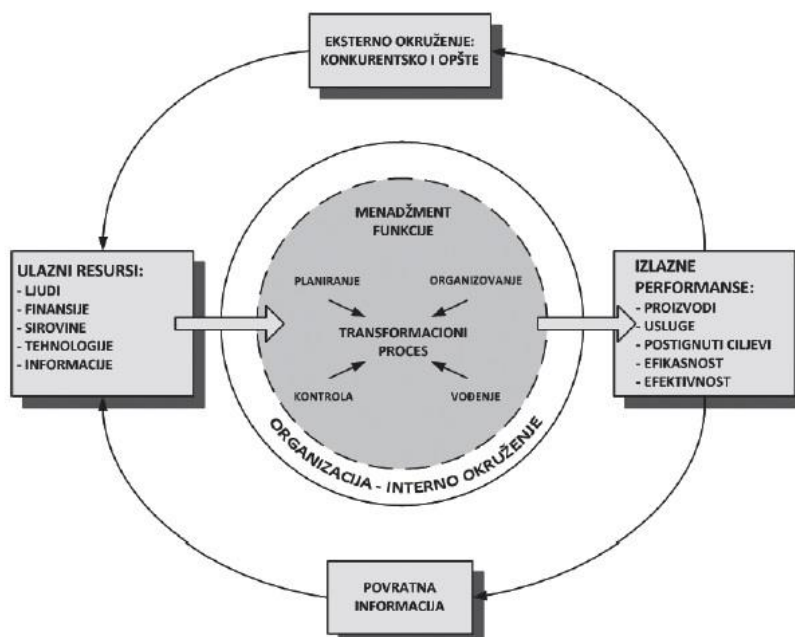
Upravljanje kao proces – upravljanje se posmatra kao neprekidni proces izvršavanja poslovnih zadataka. Aktivnosti koje se vrše u upravljanju nazivaju se funkcije. Proces upravljanja se posmatra kroz četiri osnovne i povezane funkcije, a to su:

- Planiranje
- Organizovanje
- Vođenje
- Kontrolisanje

Upravljanje je proces u kome se vrše planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola angažovanja zaposlenih u kompaniji i korišćenje svih resursa da bi se ispunili zacrtani ciljevi preduzeća.

Upravljanje kao proces se može detaljno videti na slici 1.

Slika 1: Proces upravljanja



Izvor: Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010., str. 23.

Svaki proces upravljanja počinje sa planiranjem. Prema Mašiću, planiranjem se na osnovu analize i predviđanja unutrašnjih i spoljšnjih elemenata okruženja prave planske odluke koje su u saglasnosti sa vizijom, misijom, ciljevima, strategijom i planovima (Mašić, 2010, 23). Funkcija planiranja je u najčvršćoj vezi sa funkcijom kontrolisanja. Planske odluke predstavljaju standarde za kontrolu poslovanja.

Organizovanje ide odmah nakon planiranja. Prilikom uspostavljanja organizacione strukture preduzeća, menadžeri su ti koji vrše raspored i određuju ko koje poslove i na koji način treba da obavi, način podnošenja izveštaja, i mesto donošenja odluka.

Vođenje predstavlja sposobnost za uspešno obavljanje poslova uz pomoć, ili posredstvom ljudi. Funkcija vođenja predstavlja interpersonalni aspekt upravljanja, pa su stoga problemi koji nastaju u realizaciji ove funkcije najsloženiji i najosetljiviji.

Kontrolisanje je neophodno u praksi upravljanja. Menadžeri moraju stalno da prate i da mere ostvarene rezultate, upoređuju ih u odnosu na planirane standarde, i preduzimaju korektivne mere, ukoliko je to potrebno. Svrha kontrolisanja je smanjiti mogućnost neuspeha na najmanju moguću meru.

Upravljanje kao nauka – upravljanje je i nauka koja ima svoj predmet, cilj i metod istraživanja, proučavanja i uopštavanja. Upravljanje je globalna nauka, i ista pravila važe u svim sistemima, bez obzira na njen karakter. Upravljanje je i veština. Tako da se na upravljanje može gledati kao na nauku, ali isto tako kao i na veštinu ili umetnost.

Kao nauka upravljanje se javlja dosta kasnije, u dvadesetom veku, zahvaljujući delima autora Klasične škole poput Anrija Fajola (Henri Fayol), Frederik Tejlora (Frederick W. Taylor) i Maksa Vebera (Max Weber). Međutim tek 50-ih godina su radove iz ove oblasti počeli da pišu profesori i akademski radnici. Tada se javlja prvi naučni pristup upravljanju koji je trebao da odgovori na pitanje kako povećati produktivnost rada i kako motivisati radnike da prihvate nove metode u poslovnom procesu. Kako smatra Griffin, razvoj upravljanja kao nauke ubrzao se korišćenjem kvantitativnih modela i tehnika prilikom donošenja i sprovođenja odluka (Griffin, 2012, 17).

Upravljanje je društveno-humanistička nauka, zbog toga što zakoni i tehnike upravljanja nisu tačno određeni kao na primer u matematici, fizici i ostalim prirodnim naukama. Kod upravljanja, koncepti i tehnike su promenljivi zahvaljujući stalnom napretku znanja. Oni koji se bave upravljanjem koriste znanja i zapažanja drugih društvenih nauka, psihologije, filozofije, istorije, ekonomije i drugih.

Upravljanje kao skup ljudi – upravljanje se može posmatrati i kao posebna grupa ljudi čiji je zadatak da upravljaju vršenjem radnog procesa i radnih zadataka koje obavljaju drugi ljudi, da bi se efikasnije ispunili ustanovljeni ciljevi.

U principima upravljanja Pitera Drukera (Peter Drucker), jednog od rodonačelnika savremenog upravljanja, najviše se ističu ljudi i menadžeri koji okupljaju ljude u projekte usmerene ka ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Upravljanje kao profesija – upravljanje poseduje sve odlike jedne savremene profesije. Upravljanje može biti i zasebno zanimanje u okviru koga je moguće gragiti i razvijati profesionalnu karijeru.

Da bi se upravljanjem profesionalno bavilo, moraju se posedovati određena znanja i veštine. Ono zbog čega ljudi žele da se bave upravljanjem, odnosno da postanu menadžeri, jeste privlačnost posla koja se ogleda u sledećim karakteristikama ove profesije:

- Izazovnost
- Timski rad
- Moć
- Nagrađivanje
- Rad koji doprinosi zajednici

2. Strategijsko i operativno upravljanje

Sve do sedamdesetih godina prošlog veka nije se razlikovalo strategijsko i proizvodno ili operativno upravljanje. Oni predstavljaju dva dela jedne celine – opšteg upravljanja.

Strategijsko upravljanje se odnosi na efektivnost u poslovanju, dok je suština operativnog upravljanja efikasnost u poslovanju. Najslikovitije objašnjeno, strategijsko upravljanje obezbeđuje strategijsku poziciju koja osigurava životni vek preduzeća, a operativno upravljanje se bavi korišćenjem trenutne strategijske pozicije za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Kako objašnjava Mašić, strategijsko upravljanje je segment upravljanja koji se brine o profitnim potencijalima preduzeća, a operativno upravljanje je segment koji se brine o tome kako da taj potencijal pretvori u stvarni profit (Mašić, 2009, 10).

Mnogi autori su dali svoje definicije strategijskog upravljanja, ali se brojne grupe slažu da se on može posmatrati kao proces analiziranja, odlučivanja i aktivnosti koje preduzeće sprovodi da bi stvorila, a zatim i održala konkurentsku prednost na tržištu. Prema Lončareviću proces strategijskog upravljanja se sastoji od pet faza (Lončarević, 2009, 9):

- analiza sredine
- usmeravanje organizacije
- formulisanje strategije
- implementacija strategije
- strategijska kontrola

Kako za strategijsko, tako i za operativno upravljanje postoje brojne definicije. Najveći broj njih smatra da se pod operativnim upravljanjem podrazumeva proces izvršavanja zadataka koji se odnose na pretvaranje ulaznih resursa u izlazne proizvode ili usluge.

Takođe prema Lončareviću, proces operativnog upravljanja sastoji se od sledećih koraka (Lončarević 2009, 14):

- definisanje operativnih ciljeva, strategija i planova
- stvaranja organizacionih pretpostavki za realizaciju operativnih ciljeva, strategija i planova
- preduzimanje aktivnosti koje su neophodne za realizaciju operativnih ciljeva, strategija i planova
- kontrolisanje tekućih procesa i rezultata

Što bolje povezivanje strategijskog i operativnog upravljanja je ključ uspeha svakog preduzeća ili organizacije. Ono predstavlja izazov kojim se svakodnevno bave kako upravljačke strukture brojnih preduzeća, tako i mnogi profesori i akademski radnici.

3. Faze upravljanja

U prvom poglavlju ovog rada istakli smo da se proces upravljanja sastoji iz četiri osnovne i povezane funkcije, a to su:

- Planiranje
- Organizovanje

- Vođenje
- Kontrolisanje

3.1. Planiranje

Planiranje predstavlja primarnu funkciju procesa upravljanja. Svaki proces upravljanja počinje upravo sa planiranjem, pa ga tako možemo definisati kao proces postavljanja ciljeva, pretpostavki o okruženju, izbor aktivnosti, kao i sredstava i načina ostvarivanja postavljenih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1991, 227). Planiranje podrazumeva analizu šansi i prilika preduzeća u promenljivom okruženju, njegovog potencijala, prednosti i nedostataka, drugih pravaca razvoja i slično. Ovde se pritom ne misli na formalne kratkoročne i dugoročne planove, već na dugoročnu strategijsku orijentaciju preduzeća i njegovog poslovanja.

Međutim nije dovoljno samo reći da su cilj, strategija i planovi planske odluke. Treba dodati da su planske odluke i misija i vizija.

Zaključujemo da je planiranje neprestalan proces analiziranja i predviđanja okruženja u kome preduzeće posluje, i donošenje planskih odluka na osnovu tih aktivnosti.

Rezultati predviđanja su planske pretpostavke, i na osnovu njih se sačinjavaju planska dokumenta. Zbog ubrzanih promena u organizacionom okruženju, akcenat treba da bude na planiranju kao stalnom procesu, a ne na papiru kao dokumentovanom planu.

Da bi preduzeća bila efikasna u svom poslovanju, ona se služe različitim alatima i načinima prilikom planiranja. One koje se najčešće koriste su: SWOT analiza, upravljanje portfoliom, analiza jaza, metod scenarija, koncept životnog ciklusa, analiza prelomne tačke, tehnike za povećanje kreativnosti, benčmarking i druge.

SWOT ili TOWS analiza je zapravo skraćenica od prvih slova engleskih reči Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (šansi), Threats (opasnosti). SWOT analiza omogućava da se prepoznaju trenutne i potencijalne šanse i pretnje iz okruženja, kao i snage i slabosti preduzeća. Osnovna namena SWOT analize je da omogući poslovanje preduzeća koje će u najvećoj mogućoj meri koristiti svoju snagu i šanse, uz minimiziranje slabosti i pretnji tom poslovanju.

Izraz upravljanje portfoliom vezan je za hartije od vrednosti, jer se one uvek prema određenim kriterijumima kombinuju u optimalne portfolije. Isto tako, strategijsko upravljanje teži da kombinuje poslovne jedinice na optimalan način. Prednost upravljanja portfoliom je mogućnost uvida u mesto tačno određenih proizvoda, grupa proizvoda ili usluga na portfolio matrici.

Analiza jaza je jedna od tehnika upravljanja kojom se utvrđuju mogućnosti za rast i razvoj preduzeća. Suština ove tehnike je da se odrede težnje u budućnosti i sadašnje mogućnosti, a

zatim se istraže i naprave strategije za popunjavanje jaza. Analiza ukazuje na to koji deo jaza je moguće popuniti samo akcijama kojima se poboljšava poslovanje, i koliki deo se mora ispuniti novim strategijama.

Razlika između metoda scenarija i ostalih metoda je u sledećem. Pod jedan, scenario ne obezbeđuje precizne cifre, već više kvalitativan i opšti opis kako će se sadašnjost razviti u budućnost. A pod dva, scenario prepoznaje nekoliko mogućih ishoda u budućnosti, koji svi mogu da se dogode, ali nisu uopšte izvesni. Primena metoda scenarija u upravljanju podrazumeva da se procene svi scenariji, gde treba računati na to da budućnost i prošlost nemaju veze. Korišćenje ove metode predstavlja prednost ako preduzeće posluje u turbulentnom okruženju, i potrebno je da na promene reaguje brzo i fleksibilno.

Smatra se da preduzeća, tržišta, proizvodi i usluge, kao i ljudi imaju svoje životne cikluse. Poznati autor Isak Adišes je stvorio i uspešno testirao koncepciju o životnom ciklusu preduzeća. Kao i živi organizmi, preduzeća u svom rastu i razvoju prolaze kroz ponašanje koje se može predvideti, što je Adišes iskoristio za kreiranje metodologije koja pruža mogućnost predviđanja promena u preduzeću. Metod životnog ciklusa pruža mogućnost da se lako uoče razlike između „normalnih” problema tokom životnog ciklusa, koji mogu da se reše internim delovanjem, i „nenormalnih” problema za čije rešavanje je potrebna spoljna intervencija. Predvidljivi obrasci ponašanja kroz sve faze rasta i razvoja preduzeća omogućavaju definisanje upravljačkih aktivnosti za rešavanje problema koji će se javiti.

Prelomna tačka predstavlja obim poslovnih aktivnosti pri kome dolazi do izjednačavanja ukupnih prihoda i ukupnih rashoda (<http://beleske.com/prelomna-tacka/> 16.08.2015.). Pri tom obimu aktivnosti rentabilnost preduzeća je na nuli. Iako je analiza prelomne tačke korisna tehnika prilikom upravljanja, postoje određena ograničenja koja se odnose na njeno šire korišćenje:

- ukoliko se u portfoliju preduzeća nalazi više proizvoda, proizvodni miks je potrebno pretvoriti u jedan proizvod
- pretpostavka je da je nivo prodajnih cena po proizvodu, fiksnih i varijabilnih troškova konstantan, što u praksi vrlo često nije tako
- analiza prelomne tačke pretpostavlja da je obim proizvodnje isti kao i obim prodaje, a to u praksi nije tako

Zbog toga šira upotreba analize prelomne tačke treba da predstavlja pomoćnu metodu ostalim finansijskim tehnikama.

Kreativnost se povećava korišćenjem neke od različitih tehnika. Dve najznačajnije tehnike su *Breinstorming* i *Delfi*. Breinstorming je najpopularnija i najkorišćenija tehnika za povećanje kreativnosti. Ona se ogleda u organizovanju kreativnog sastanka grupe stručnjaka prilikom kojeg se prikupljaju stavovi i mišljenja (Mašić, 2010, 159). Delfi tehnika je razvijena kako bi se odstranio efekat rada licem u lice. Srž ove tehnike je u interakcija i nezavisni slobodan timski pristup donošenju odluka.

Benčmarking predstavlja tehniku komparativne analize sopstvenog poslovanja sa poslovanjem najboljeg preduzeća. Od kraja prošlog veka uspešne organizacije koriste benčmarking kao obaveznu tehniku u svom strateškom upravljanju. Benčmarking je važna tehnika za sticanje konkurentске prednosti, naročito u oblastima: poslovnog planiranja, nivoa zadovoljstva klijenata, stalnog poboljšanja poslovanja, filozofije totalnog kvaliteta upravljanja (TQM) itd. Benčmarking može biti interni, eksterni ili kombinacija oba. Suština benčmarkinga je da se uči od najboljih.

Proces planiranja je kontinuirani proces analize i predviđanja faktora internog i eksternog okruženja, i na osnovu toga donošenje planskih odluka o misiji, viziji, ciljevima, strategiji i planovima.

Analiziranje okruženja je istraživačka faza, čiji su rezultat stavovi o događajima i kako oni mogu uticati na poslovanje i razvoj preduzeća. Analiza okruženja je proces nadgledanja okruženja u kome preduzeće posluje da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje koje mogu da utiču na ostvarivanje ciljeva. Za prepoznavanje mogućnosti i opasnosti iz okruženja koristi već pomenuta SWOT analiza.

Ljudi koji upravljaju organizacijama odgovorni su za stvaranje misije i vizije organizacije.. Vizija, misija i ciljevi preduzeća su usko povezani. Na vrhu se nalazi vizija, a na kraju su ciljevi. Vizija u poslovnom svetu znači dalekosežan pogled i nov način reagovanja na značajne probleme. Ona treba da bude inspirativna, izazovna, jasna i laka za realizaciju kako bi kolektiv preduzeća radio na njenoj realizaciji. Misija definiše i naročito označava viziju. Ona predstavlja osnovni okvir poslovanja i razvoja, i treba da definiše zašto preduzeće treba da postoji. Ciljevi preduzeća određuju aktivnosti preduzeća u postupcima zadovoljenja misije preduzeća, stanje kome teži i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima preduzeća (<http://www.srdjansimic.com/biznis-plan/misija-vizija-ciljevi/> 16.08.2015.). Ciljevi su najznačajniji pokretači ukupne aktivnosti preduzeća i sredstvo kontrole efikasnosti rada. U odnosu na vremensku odrednicu, mogu se podeliti na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne. Ono što je važno je da ciljevi moraju biti određeni, merljivi i da opisuju rezultat koji je vidljiv za zaposlene. Poslovna strategija predstavlja definisanje načina za ispunjavanje misije i vizije preduzeća. Prema Mašiću, one se prema nivoima organizacije dele na korporativne, poslovne i funkcionalne (Mašić, 2010, 186). Realizacija strategija u svakodnevnicima preduzeća ostvaruje se pomoću planova. Sa stanovišta vremeskog okvira, razlikuju se dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi, dok se sa stanovišta specifičnosti planskih ciljeva razlikuju usmeravajući i specifični planovi.

3.2. Organizovanje

Organizovanje predstavlja jednu od osnovnih faza u upravljanju, i nekako se prirodno nastavlja na fazu planiranja.

Organizovanje ima značajnu ulogu u upravljanju. Cilj organizovanja je uspostavljanje efektivnog i efikasnog upravljanja i ostvarivanje organizacionih ciljeva. Da bi se to postiglo potrebno je izvršiti kreiranje organizacione strukture, a zatim i upravljati ljudskim resursima na pravi način.

Utvrđivanje i podela posla

Gotovo tokom čitave prve polovine prošlog veka povećanje produktivnosti se vršilo putem specijalizacije. Tako je bilo do momenta kada negativni efekti (monotonija, umor, stres...) ne bi postali veći od pozitivnih.

Kako bi se ciljevi preduzeća uspešno ispunili, potrebno je pre svega utvrditi poslove koji se obavljaju. Zbog toga se, u procesu organizovanja, prvo vrši utvrđivanje.

Ukupan zadatak preduzeća je obiman i dosta složen, pa ga s toga ne može efikasno obavljati samo jedan čovek. Zato je taj konačan zadatak potrebno razložiti na više poslova koji će obaviti više zaposlenih. Svrha podele posla je da se lakše i brže obave svi pojedinačni zadaci. Podela posla znači da su i zadaci jednostavniji, te se jako brzo može shvatiti kako da se oni obave u što kraćem roku. Tako se stvara pretpostavka da se uspešnim obavljanjem svakog pojedinačnog zadatka obavlja i ukupni zadatak preduzeća.

Departmentalizacija i modeli organizacione strukture

Nakon što se izvrši podela posla, srodne poslove treba grupisati kako bi poslovanje bilo efikasnije, a troškovi niži. Ovaj proces predstavlja departmentalizaciju. Kako ističe Mašić, departmentalizacija je osnova za grupisanje ne samo pojedinačnih poslova u departmane, već i grupisanje departmana u okviru čitavog preduzeća (Mašić, 2010, 224). Ovo je svakako jedan od najodgovornijih organizacionih procesa jer departmentalizacija ima efekte na funkcionisanje svakog dela preduzeća, odnosno preduzeća u celini.

Prema Mašiću postoji pet pristupa dizajniranju organizacione strukture:

1. **vertikalno-funkcionalni pristup** – zasniva se na grupisanju srodnih, tj. sličnih poslova
 2. **divizioni pristup** – predstavlja podelu putem formiranja samostalnih organizacionih jedinica ili divizija.
 3. **horizontalno-matrični pristup** – predstavlja kombinaciju funkcionalnog i divizionog pristupa
 4. **timski pristup** – predstavlja grupisanje poslova na principima timskog rada
 5. **mrežni pristup** – zasniva se na umrežavanju organizacionih jedinica korišćenjem savremenih informacionih tehnologija
- (Mašić, 2010, 225)

Primenom različitog pristupa departmentalizaciji dobijaju se različiti modeli organizacione strukture.

Organizaciona struktura je izuzetno bitna za poslovanje svakog preduzeća. Ona je ta koja određuje odnose među pozicijama u preduzeću, i koja uspostavlja pravac komandovanja. Organizaciona struktura prema Šermerhornu (Schmerhorn, 2004, 117) predstavlja sistem zadataka, aktivnosti, lanca naredbi i kanala komunikacije koji povezuju sve delove preduzeća. Međutim jednom uspostavljena organizaciona struktura nije permanentna. Potrebno je menjati je skladno promenama u poslovnom okruženju, ili ukoliko dođe do promena u strategiji preduzeća. Organizaciona struktura predstavlja formalnu podelu poslova unutar preduzeća. Njen zadatak je da na osnovu dobrog komunikacionog sistema omogući što efikasnije korišćenje svih raspoloživih resursa, kao i znanja i veština svih zaposlenih.

I pored svega ovoga, moramo imati na umu da se problemi preduzeća ne mogu rešavati samo promenom organizacione strukture. Pre svega je potrebno izabrati pravilnu strategiju za ispunjenje ciljeva, a potom kreirati organizacionu strukturu.

Upravljanje ljudskim resursima

Kako smatra profesor Čerović (2012, 24) ljudski resursi su najvažniji element za napredovanje jednog preduzeća, te se upravo zbog toga najviše pažnje njima i posvećuje.

Pod upravljanjem ljudskim resursima se podrazumeva deo preduzeća koji svojim radom doprinosi postizanju ciljeva tog preduzeća tako što privlači i zadržava kvalitetno i stručno osoblje, a zatim ih motiviše da svoja zaduženja obavljaju efikasno i efektivno.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja sastavni deo ukupnog upravljanja savremenim preduzećem, odnosno njegov sastavni, ali i najosetljiviji deo. Kako ističe Čerović, način na koji se koriste ljudski resursi postaje ključan element konkurentske sposobnosti modernog preduzeća (Čerović, 2012, 24).

Da bi zaposleni čiji je zadatak da se bave ljudskim resursima bili spremni za izazove poslovnog okruženja koje se neprestano menja, kako bi ispunili ciljeve, neophodno je da raspolazu nekim veštinama. Prema Đorđević Boljanović i Pavić, te veštine se mogu grupisati u 4 osnovne kategorije:

- veštine odnosa sa ljudima
- veštine donošenja odluka
- veštine liderstva
- tehničke veštine

(Đorđević Boljanović, Pavić, 2011, 6)

Uzimajući u obzir ciljeve upravljanja ljudskim resursima, kao i veštine koje treba da poseduju oni koji se tom vrstom upravljanja bave, možemo zaključiti da su profesionalci iz ove oblasti veoma važan element uspeha i razvoja svakog preduzeća.

Motivacija je ključni pojam da bi razumeli zašto se ljudi ponašaju na određeni način. Razumevanje motivacije kod ljudi je glavni element za razumevanje funkcionisanja ljudi.

Motivacija je stanje u kome se naša pažnja izaziva i usmerava na nešto, a zatim se održava, i to se u cilju ispunjenja zacrtanog cilja.

Ono što je bitno znati je da motivacija varira od osobe do osobe, kao i od trenutne situacije. Ona je direktno vezana sa voljom i zato se ne može predvideti. Međutim, Mašić ističe tri karakteristike motivacije:

- podsticanje – nezadovoljene želje ili potrebe pokreću na akciju
- usmeravanje – ciljevi daju pravac akciji
- jačina – neke potrebe su jače, a neki ciljevi su teže dostižni

(Mašić, 210, 340)

Na osnovu ovih karakteristika, može se reći da motivisano ponašanje usmerava pažnju osobe na konkretne ciljeve, podstiče ulaganje napora u aktivnosti, i pokreće te aktivnosti do ispunjenja ciljeva.

Između brojnih elemenata koji utiču na efikasnost i efektivnost ljudi, motivacija je ta koja najviše varira. Upravo zato je motivacija najbitniji element kod upravljanja ljudskim resursima, i potrebno je stalno brinuti o njoj.

Komuniciranje

Dobra i efikasna komunikacija je neophodna za ostvarivanje dobrih rezultata bez obzira kojim poslom se bavili. Brojni vidovi komunikacije čine našu svakodnevnicu, pa je tako dobra komunikacija od ogromnog značaj za ljude i za njihov i privatni i poslovni život.

Postoje različite definicije komunikacije, ali se sve one u suštini svode na to da je komunikacija proces razmene informacija između dva ili više subjekta.

Osnovne vrste komunikacije su verbalna i neverbalna. Međutim kompletna komunikacija sadrži aspekte i verbalne i neverbalne komunikacije. Podela je prvenstveno izvršena zbog nauke, da bi se lakše izučavale, a i kasnije lakše primenile u praksi.

Ono što je izuzetno bitno za poslovanje svakog preduzeća jeste organizaciona komunikacija. Uspeh svakog preduzeća prilično je vezan za uspešnu razmenu informacija sa ljudima unutar i van preduzeća. Tako da se može reći da komunikacija zapravo predstavlja krvotok preduzeća.

Organizaciona komunikacija je kompleksna i raznovrsna, pa se može podeliti na internu i eksternu, kao i formalnu i neformalnu.

Kako ističe Mašić, prema smeru komunikacije, tj. razmene informacija, organizaciona komunikacija se može podeliti na komunikaciju na dole, komunikaciju na gore, lateralnu i dijagonalnu komunikaciju (Mašić, 2010, 325).

Odluke o upravljanju se najčešće donose na najvišem nivou organizacione strukture preduzeća, a zatim idu prema dole, ka zaposlenima koji su zaduženi za sprovođenje tih odluka. Ovaj vid komunikacije predstavlja *komunikaciju na dole*.

Da bi se neki problem rešio ili donela dobra poslovna odluka, menadžeri moraju znati stanje u svom preduzeću. Zbog toga su im neophodne informacije od zaposlenih sa nižih organizacionih nivoa. Ovaj vid komunikacije je *komunikacija na gore*.

Komuniciranje zaposlenih na istom nivou organizacije zove se *lateralna ili horizontalna komunikacija*. Ovakvom komunikacijom zaposleni dele informacije i koordinišu zadatke.

Dijagonalna komunikacija se koristi u uslovima dinamičnog poslovnog okruženja. Podrazumeva komunikacije koje se odvijaju “odozdo na gore” ili “odozgo na dole”, i tu je reč o komunikaciji između različitih odeljenja ali i različitih organizacionih nivoa.

Timovi

Najznačajnije grupe u okviru jednog preduzeća predstavljaju timovi ili radne grupe. Oni se formiraju da bi se izvršili određeni zadaci. Mašić tim definiše kao radnu grupu koja nastaje u okviru preduzeća čiji je cilj da obavi izvesni zadatak u naznačenom vremenskom roku, uz saradnju i koordinaciju svih članova grupe međusobno, kao i članovima grupe sa akterima u okruženju (Mašić, 2010, 371).

Od timova se očekuje da svi njegovi članovi deluju kao jedan, a to podrazumeva da se svi članovi dobro uklope. Zbog toga, prema Mašiću oni imaju neke zajedničke karakteristike:

- formiraju se da bi izvodili značajne zadatke za preduzeće
 - pokazuju međuzavisnost zadataka
 - održavaju i upravljaju granicama
 - sastavni su deo organizacionog konteksta koji postavlja granice, zauzdava tim, i utiče na razmene sa drugim jedinicama u okruženju
- (Mašić, 2010, 376)

Podela timovi se i vrši na osnovu različitih aspekata. Podela može biti prema vrsti posla koja se obavlja, pa tako razlikujemo:

- proizvodni timovi
- uslužni timovi
- upravljački timovi
- projektni timovi
- akcijski i izvođački timovi
- savetodavni timovi

Sastav timova je jako važan zbog toga što se timovi planiraju u zavisnosti od zadatka koji će taj tim imati. Mora se isplanirati broj ljudi koji će tim posedovati, a onda je potrebno definisati i odlike koje je neophodno članovi da poseduju.

Nekada je važno uklopiti osobine članova tima sa posebnim zadacima i određenim pozicijama u timu. Na taj način nastaju različite uloge, kao na primer organizator, promoter, kontrolor, savetnik, čuvar... U timovima koji nemaju unapred utvrđenu podelu uloga ponekad je dobro pitati ljude koje uloge im najbolje leže, a nekada ih i testirati u različitim ulogama, a zatim napraviti konačan raspored članova prema tome u kojim ulogama se najbolje snalaze za uspešno funkcionisanje tima.

3.3. Liderstvo

Postoje različite definicije liderstva. To ukazuju na to koliko je kompleksan i koliko se ceni pojava lidera.

Ipak, uprkos mnoštvu definicija, postoje određene komponente koje Mašić izdvaja kao ključne:

- liderstvo je proces
- liderstvo je vlasništvo i uticaj
- liderstvo se javlja u kontekstu grupe
- liderstvo podrazumeva ostvarenje cilja

(Mašić, 2010, 418)

Pa ipak, na osnovu ovoga, za lidera možemo reći da je osoba koja svojim rečima i/ili ličnim primerom naročito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja pojedinaca. Iz ovoga opet se može zaključiti bi lideri postojali oni moraju imati i svoje sledbenike. Bez njih nema ni lidera.

Na osnovu mišljenja više naučnika iz ove oblasti Mašić izdvaja sledeće karakteristike za lidera:

- uzor zaposlenima
- samosvestan i realan prema sebi
- potpuno svestan trenutne stvarnosti
- vizionar
- uživa u promeni
- on je onaj koji uči
- etičan i moralan
- dobar komunikator
- pozitivan stav
- entuzijasta
- poseduje celovito mišljenje i odlučno donošenje odluka

(Mašić, 2010, 419-421)

Lider mora da održi na okupu grupu ljudi i da ih povede u pravom smeru. Suština se ogleda u ostvarivanju uticaja na sledbenike, dok je cilj inspirisati sledbenike da se ujedine u naporu da se ostvare ciljevi grupe ili preduzeća. U stvarnom životu, nažalost ne postoji osoba koja poseduje sve karakteristike idealnog lidera.

I pored velikog značaja lidera za vođenje i uspeh preduzeća najnovija istraživanja pokazuju ogromno nepoverenje javnosti u lidere. Zbog sve učestalijih pronevera i vođenje poslovanja preduzeća na ivici zakona javnost sve više osuđuje lidere i ruše njihov autoritet. U budućnosti će se lideri susresti sa brojnim izazovima jer brzi razvoj savremene informacione i komunikacione tehnologije, te globalno tržište, zahtevaju od lidera da se razvije poverenje, sposobnost za onlajn upravljanje i adaptacija na okruženje u kome se susreću različite kulture.

3.4. Kontrola

Jedna od četiri osnovne funkcije upravljanja je kontrola. Bez kontrole, krajnji rezultat određenog projekta može da baci u vodu celokupan napor koji je uložen u svim prethodnim fazama poslovanog procesa. Kontrolisanje predstavlja jedinu mogućnost za utvrđivanje da li su ispunjeni ciljevi preduzeća, a ako nisu, onda i razloge zašto je to tako. Kontrolisanje poslovanja preduzeća, kao jedna od faza procesa upravljanja, ima za cilj da obezbedi da ostvareni rezultati poslovanja odgovaraju onome što je planirano. Zato se može reći da je kontrolisanje u stvari praćenje aktivnosti, tj. poslovnog procesa da bi se on pravilno izvršio i kako bi se ispunili zacrtani ciljevi. Bez obzira na način izrade planova, zbog veoma složenih uslova poslovanja preduzeća, gotovo uvek dolazi do manjih ili većih neslaganja sa planovima. Povećava se potreba za kontrolom utoliko koliko se povećava i složenost samog preduzeća.

Kontrola kao upravljačka funkcija se ne odvija izolovano, već je u tesnoj vezi sa drugim funkcijama. Uloga kontrole nije samo da nadgleda i otkriva greške, već ona predstavlja nastojanje za pronalaženje načina na koji rezultati preduzeća u što je više moguće odgovarali propisanim normama.

Mašić izdvaja četiri povezane i uslovljene faze čine proces kontrolisanja:

1. Definisanje standarda i metoda za merenja učinka
2. Merenje ostvarenog učinka
3. Upoređivanje ostvarenog učinka u odnosu na definisani standard
4. Sprovođenje korekcija

(Mašić, 2010, 471)

Ove četiri faze su sastavni deo svake kontrole bez obzira na to gde i za šta se ona primenjuje.

II Upravljanje kvalitetom u hotelskom preduzeću

U prvom delu ovog rada objašnjen je teorisko metodološki aspekt upravljanja kao značajne poslovne aktivnosti svakog, pa i hotelskog preduzeća. Ovaj deo rada obuhvata pitanja koja se odnose na kvalitet, upravljanje kvalitetom i uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom (suština, razvojne faze, upravljanje totalnim kvalitetom - TQM).

1. Pojam i osnovne karakteristike kvaliteta usluga

Kvalitet je imao ključnu ulogu na ukupan privredni razvoj u svetu u krajem XX i početkom XXI veka. Kvalitet nije samo važan alat upravljačkih struktura, već je i filozofija koja značajno utiče na globalnu ekonomiju. Sistem kvaliteta je u Zapadnoj Evropi preuzet iz Japana i postao je dominantni odlik poslovnog ambijenta. Kvalitet se danas izdvaja kao najznačajniji element savremenog poslovanja u svim privrednim i društvenim sverama, a u turizmu i hotelijerstvu predstavlja ključni faktor plasmata i opstanka proizvoda na turbulentnom turističkom tržištu. Za razumevanje suštine i značaja kvaliteta u stvaranju i isporuci proizvoda usluge profesori FON-a Filipović i Đurić upućuju na bitne prametore koji istovremeno predstavljaju i smernice za dalji razvoj i unapređenje kvaliteta u uslovima savremenog poslovnog okruženja (Filipović, Đurić, 2009., 222):

- **Konkurencija.** Danas potrošači mogu da očekuju visok kvalitet po relativno pristupačnim, pa čak i niskim cenama, dok se kvalitet na izvestan način podrazumeva.
- **Organizacije orijentisane na kupce/potrošače (interne i eksterne).** U uslovima pojačane konkurencije, posmatra se kvalitet sa aspekta zadovoljstva i lojalnosti kupca umesto fokusa na usaglašenosti sa specifikacijama.
- **Viši nivo očekivanja potrošača.** Konkurencija vrši uticaj na mnoge parametre kvaliteta, pa i na povećanje očekivanja potrošača kada su u pitanju performanse proizvoda i usluga. U turizmu su posebno izraženi sofisticirani zahtevi tražnje za kvalitetom usluga ne samo u toku korišćenja, već i pre i nakon toga na destinaciji.
- **Razvoj korisničkog pokreta (konzumerizma).** Potrošači su sve „budniji“, kritičniji, probirljiviji, birajući robu i usluge na osnovu njihove totalne vrednosti.
- **Organizaciona struktura.** Veliki broj preduzeća pojednostavljuje svoju strukturu poslovanja, posebno kada je reč o suvišnim nivoima menadžmenta na različitim funkcijama. U praksi se sve češće sreće partnerstvo sa drugim organizacijama koje praktično postaju zamena („outsourcing“) za pojedine funkcije, procesni menadžment, kao i formiranje privremenih timova za pojedine projekte.
- **Zaposleni.** Odlika savremenog menadžmenta je da zahteva kontinuirano i dodatno obrazovanje zaposlenih, viši nivo školske spretnosti, čak i na onim radnim mestima gde to nije bila uobičajena praksa.

- **Razvoj nauke i tehnologije.** Razvoj nauke i tehnologije omogućio je: produženje životnog veka, superiorne komunikacije i transport, olakšavanje kućnih poslova, nove vidove zabave, obrazovanja a na toj podlozi su nastale velike i visokoprofitne industrije, čiji je zadatak da rezultate novih tehnologija stave u službu navedenih pogodnosti. Među takvim delatnostima izdvaja se i "industrija" turizma i slobodnog vremena.

- **Informatička revolucija.** Informacije su danas postale dragocen resurs i kapital svake organizacije, čime je olakšano i pojednostavljeno prikupljanje i obrađivanje informacija i to u svim aktivnostima preduzeća, posebno u planiranju i odlučivanju.

- **Elektronska trgovina (e-trgovina).** Zahvaljujući ekspanziji interneta, organizacije posredstvom mreže mogu obavljati brojne aktivnosti, od rezervacije i prodaje, informisanja, korisničkog servisa, istraživanja tržišta, primanja reklamacija, do razvoja novih proizvoda.

- **Državna regulative.** Državna regulativa u vezi sa kvalitetom postoji od davnih dana, ali je na početku bila usredsređena na bezbednost stanovništva i zasnivala se na post-faktum filozofiji, tj. propisivanju kazne u slučaju nastalih problema, dok se danas smisao regulative drastično menja i dobija sve jači karakter proaktivnosti – predupređivanja problema (prevencije umesto detekcije).

Prema Barjaktaroviću, definicije kvaliteta grupišu se prema (Barjaktarović, 2013, 8):

- proizvodnom pristupu;
- pristupu zasnovanom na korisniku;
- procesno zasnovane definicije;
- definicije koje se zasnivaju na vrednosti;
- transcidentalni pristup definisanju.

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.

Kvalitetom proizvoda sa stanovišta ponude bavio se američki teoretičar menadžmenta kvaliteta Filip Krozbi (Philip B. Crosby) . 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.

Dominantni pristupi u određivanju pojma kvaliteta je zadovoljstvo gostiju.

Sa aspekta korisnika pri definisanju kvaliteta, primarni pojam su njegove potrebe. Jedan od mnogobrojnih teoretičara iz oblasti kvaliteta Josef Juran (Joseph M. Juran) je objasnio kvalitet kao pogodnost nečega za njegovu namenu (Suarez, 1992, 4). Pogodnost proizvoda za upotrebu se utvrđuje njegovom sposobnošću da zadovolji zahteve korisnika. Mnogobrojne međunarodne organizacije su dale svoje definicije o kvalitetu. Evropska organizacija za standardizaciju ISO objašnjava kvalitet kao određeni nivo do koga neki proizvod zadovoljava zahteve njegovih korisnika (www.iso.org 27. 09. 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. Kvalitet ne može biti statično svojstvo proizvoda i usluga, već 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.

Inače, koncept kvaliteta u zapadnim zemljama preslikan je iz japanske filozofije ali ne možemo sa sigurnošću reći da kvalitet predstavlja viši nivo životnog standarda, jer za druge on se ispoljava kroz sitnu pažnju. Većina autora se složila sa tim da pojam kvalitet treba da se posmatra sa aspekta kupca ili potrošača. Sve ovo sa ciljem da se uvek izade u susret zahtevima gostiju i time se stvori pozitivan stav prema nekom hotelskom preduzeću. Postoji velika razlika između zadovoljstva kupaca i kvaliteta usluga. Kratkoročna mera kojom neka preduzeća pokušavaju da stvore zadovoljstvo kupaca nije pravo rešenje jer se zasniva na trenutnoj transakciji. Sa druge strane ukoliko se preduzeće odluči na unapređenje kvaliteta usluga dobijaju se rezultati dugoročne procene učinka.

Za kvalitet turističkih usluga može se reći da veoma apstraktan koncept. Nije uvek sasvim poznato šta podrazumeva kvalitet, ali je jasno da se on definiše krajnje subjektivno. Kvalitet je verovatno jedan od najkontraverznijih pojmova u današnjem životu. Korisnici (potrošači) na kvalitet gledaju izuzetno subjektivno koristeći subjektivne kriterijume za njegovo ocenjivanje. Proizvođači imaju mogućnost ustanovljavanja preciznijih, objektivnih kriterijuma za definisanje kvaliteta (usaglašenost sa specifikacijama, troškovi kvaliteta, povećanje profita kroz usaglašenost), a državni organi usredsređuju se na proizvode koji moraju da budu bezbedni, one koji ne smeju biti štetni za životnu sredinu i da sve što je vezano za proizvode i usluge bude pošteno predstavljeno korisnicima.

Nemoguće je jednostavno preslikati i primeniti definiciju kvaliteta bilo kog turističkog preduzeća, već treba imati u vidu specifični kontekst i uslove poslovanja, koristiti sopstvene definicije i pristupe kvalitetu, polazeći od toga šta žele potrošači. Definicija kvaliteta bi trebala da odražava „duh“ poslovanja koji prožima celo konkretno preduzeće. Prema standardu ISO 9000, može se izvesti definicija kvaliteta turističkih usluga: ***„Kvalitet turističkih usluga (proizvoda) čine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika tih usluga, pri čemu je korisnik usluge taj koji daje konačni sud o stepenu ostvarenog zadovoljstva“*** (ISO 9000 : 2005). Na osnovu ove definicije nedvosmisleno je da je osnovni kriterijum kvaliteta turističke usluge zadovoljan turista.

2. Upravljanje kvalitetom – teorijski pristup

Prema Barjaktaroviću upravljanje kvalitetom je: ***„upravljanje hotelskim preduzećem predstavlja celovit sistem rukovođenja preduzećem, zasnovan na angažovanju ljudskih, materijalnih, finansijskih, informacionih i drugih resursa i usmeren na efikasno ostvarenje utvrđenih ciljeva preduzeća“*** (Barjaktarović, 2013, 44). Takav sistem rukovođenja se u teoriji

naziva **upravljački sistem**. Suština ovakvog sistema ogleda se u tome da se stvore uslovi za efikasnije funkcionisanje preduzeća i njegovu povoljniju poziciju na tržištu.

Upravljački sistem jednog preduzeća obuhvata razne sisteme upravljanja (upravljanje kvalitetom, finansije, zdravlje i bezbednost zaposlenih i dr.)

Upravljanje kvalitetom, kao deo ukupnog upravljanja preduzećem, fokusirano je na postizanje ciljeva preduzeća, koji se najviše odnose na kvalitet, preusmeravanje resursa, rast i razvoj preduzeća, tržišnu poziciju, profitabilnost, sigurnost zaposlenih i turista i dr. Prema Barjaktaroviću upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu podrazumeva donošenje odluka koje će uticati na kreiranje i isporučivanje kvalitetne usluge, koja će zadovoljiti ili čak i nadmašiti očekivanja gostiju hotela, povećati prihod, smanjiti troškove poslovanja, i samim tim povećati dobit hotelskog preduzeća (Barjaktarović, 2013, 45).

3. Faze u razvoju menadžment sistema

Za stvaranje određenog nivoa kvaliteta vremenom su korišćeni različiti sistemi. Ne vodeći računa o pristupima koji svaki od ovih sistema koriste, njima je svima cilj zajednički, a to je postizanje željenog kvalitativnog nivoa.

Paralelno sa razvojem tržišta razvijalo se i upravljanje kvalitetom. Prema Barjaktaroviću, hronološki, razlikuju se sledeće faze u razvoju sistema upravljanja kvalitetom:

1. Provera kvaliteta – I&T (Inspection & Test)
 2. Kontrola kvaliteta – QC (Quality Control)
 3. Obezbeđivanje kvaliteta – QA (Quality Assurance)
 4. Potpuna kontrola kvaliteta – TQC (Total Quality Control)
 5. Upravljanje totalnim kvalitetom – TQM (Total Quality Management)
- (Barjaktarović, 2013, 45)

4. Upravljanje potpunim kvalitetom – TQM koncept

4.1. Definisanje TQM koncepta

Kada je reč o sistemu upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), osnovna zamisao je da se kvalitet ne proizvodi već da se njime upravlja. TQM sistem je filozofija ponašanja, načina razmišljanja i upravljanja, koja je fokusirana na obezbeđivanje najvišeg kvalitativnog nivoa u svim fazama proizvodnog procesa. Glavni cilj TQM koncepta je stvaranje apsolutne satisfakcije klijenata na duže staze. Da bi se taj cilj ostvario potrebna je koordinacija svih resursa i svih učesnika u lancu stvaranja proizvoda ili usluge.

Postoje brojne definicije TQM-a, ali sve one navode na isti zaključak. A to je da se TQM odnosi na zadovoljenje zahteva i očekivanja potrošača, i unapređenje proizvoda i usluga kojima se ispunjavaju ti zahtevi i očekivanja.

Sistem upravljanja totalnim kvalitetom je baza na kojoj su razvijene zemlje sveta postigle uspeh u globalnoj ekonomiji. U brojnim svetskim ekonomijama smanjenje troškova se postiglo uvođenjem TQM sistema, a to je jedan od ključeva opstanka na globalnom tržištu. Smanjenje troškova vezano je za proizvode i/ili usluge koji nemaju grešku, a to je rezultat stalnog unapređivanja svih radnih zadataka i otklanjanja mana. Preduzeća sa lojalnim klijentima mogu nadmašiti konkurenciju, pre svega nižom cenom koštanja proizvoda i usluga.

Upravljačke strukture dominiraju kada se radi o uspostavljanju TQM sistema, jer upravo one pokreću inicijativu da se on uvede. Međutim praktični primeri pokazuju da implementacija ovog sistema nije tako jednostavna, i da preduzeća imaju problema sa njegovom primenom. Upravo zato brojna preduzeća odustaju od primene TQM-a, iako su ga prvobitno prihvatili. Problemi koji se mogu javiti su različiti. Od toga da primena TQM-a nema dovoljno široku podršku unutar samog preduzeća, nedostatka entuzijazma upravljačke strukture koji treba da prenesu na ostale zaposlene, ili da upravljačke strukture nisu voljne da prepuste neka ovlašćenja na svoje podređene, do toga da zaposleni ne žele da odstupaju od svojih radnih navika.

Zato je potrebno da upravljačka struktura razmotri sve poteškoće i identifikuje svaki potencijalni otpor prema uvođenju i primeni filozofije upravljanja totalnim kvalitetom (TQM).

4.2. Glavna pravila i principi TQM – a

Kao ključne osnove sistema upravljanja totalnim kvalitetom (TQM) ističu se (Barjaktarović, 2013., 55):

- ***orijentisanost na potrošače***
- ***potpunu uključenost***

Orijentisanost na potrošače podrazumeva da TQM sistem priprema ponudu koja odgovara potrebama, zahtevima i željama potrošača. Kako ističe Barjaktarović, obezbeđivanje potpunog zadovoljstva gostiju znači stvaranje i održavanje dugoročnih veza sa njima, da bi se ostvarili ciljevi preduzeća (Barjaktarović, 2013, 55-56).

Potpuna uključenost znači uključenost svih koji su angažovani na kreiranju proizvoda i/ili usluga, kako bi proizvod i/ili usluga svojim kvalitetom zadovoljili ili čak i nadmašili želje gostiju.

Prema Kljajiću, principi (Slika 2) potrebni za uspostavljanje TQM sistema su (Kljajić, 2009, 15):

1. Organizacija usmerena kupcu
2. Liderstvo

3. Uključenost svih zaposlenih
4. Procesni pristup
5. Sistemski pristup upravljanju
6. Stalno poboljšanje
7. Odlučivanje na osnovu činjenica
8. Obostrano koristan odnos sa dobavljačima

Slika 2: Principi TQM



Izvor: Kljajić Ž., TQM – Potpuno upravljanje kvalitetom i uloga zaposlenih u postizanju potpunog kvaliteta, Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka 2009., str. 15

5. Korišćenje TQM – a u hotelskom preduzeću

U modernom poslovanju kvalitet hotelskih proizvoda i usluga postaje glavni element konkurentske prednosti u hotelijerstvu. Zbog toga je za uspeh hotelskog preduzeća neophodno formiranje takvih proizvoda i usluga čiji će kvalitet uvek biti u stanju da zadovolji potrebe turista. Sistem upravljanja totalnim kvalitetom je način da se to i ostvari.

Da bi se uveo TQM sistem u hotelijerstvo potrebno je razumeti očekivanja i želje gostiju, poštovati definisane norme, i kreirati uslugu koja ne samo da zadovoljava, već i prevazilazi želje gostiju. Drugim rečima, u središtu svega je turista čije potrebe moraju da se zadovolje.

Funkcija upravljanja totalnim kvalitetom mora prožimati sve delove preduzeća (marketing, prodaja, recepcija, nabavka, usluživanje). Primenom TQM sistema utvrđene su striktno definisane obaveze svakoga ko je zadužen za kreiranje i isporučivanje usluge.

TQM sistem je vrlo značajan, jer ako se dobro sprovodi, pruža garancije za visok kvalitet proizvoda i usluga uz niske troškove, njegovo primenjivanje nije lako i nailazi na brojne prepreke. Neki od razloga su:

- menadžeri ne žele nove izazove jer nisu voljni da promene stečene navike

- problemi sa birokratijom i papirologijom zbog uvođenja novog sistema su nepotreban problem
- mogućnost sukoba unutar preduzeća između različitih koncepcija
- nerazumevanje savremenih zahteva tržišta

5.1. Primena principa TQM sistema u hotelijerstvu

Uzimajući u obzir osnovna načela na kojima počiva TQM sistem, ali imajući u vidu veoma različite resurse i tržišne mogućnosti, da bi se ovaj sistem adekvatno primenio u hotelijerstvu moraju se koristiti raznovrsni principi i aktivnosti. Prema Barjaktaroviću, glavni principi na kojima treba da se temelji uvođenje TQM – a u hotelsko poslovanje su:

- Posvećenost korisnicima hotelskih usluga
- Odgovornost menadžmenta za uspostavljanje sistema kvaliteta
- Spremnost zaposlenih za prihvatanje sistema kvaliteta
- Kontinuirano unapređenje kvaliteta hotelskih usluga
- Orijentacija na životnu i radnu sredinu
- Orijentacija na procese.
- Sistemski pristup
- Orijentacija na planski pristup
- Merenje zadovoljstva korisnika usluga
- Sistem kontrole

(Barjaktarović 2013, 59-61)

5.2. Prednosti korišćenja TQM sistema u hotelskom preduzeću

Veliki hotelski sistemi i hotelski lanci su prvi počeli da primenjuju sistem upravljanja totalnim kvalitetom. To je proizašlo iz potrebe da se uvede isti nivo kvaliteta usluge u svim hotelima, nevezano za njihovu lokaciju ili okruženje. Tokom vremena, TQM koncept počinju da koriste i mali, samostalni hoteli. Prednost velikih hotela i hotelskih lanaca (lojalnost, niži troškovi, marketing), za male hotele je skoro pa način na koji oni opstaju na tržištu. Implementacija TQM sistema u poslovanje manjih hotela je jednostavnije nego kod hotelskih lanaca, a neki od razloga za to su (Barjaktarović, 2013, 62):

- manji hoteli imaju jednostavniju organizacionu strukturu
- TQM sistema je jednostavnije objasniti manjem broju zaposlenih
- veliki broj zaposlenih je uključen u sve faze kreiranja i isporuke proizvoda i usluga
- lakše je organizovati obuku
- stalna saradnja upravljačke strukture i zaposlenih
- nepotrebne zalihe su na minimumu
- nedostaci i nepravilnosti se lakše uočavaju
- procedure rešavanja prigovora gostiju su mnogo jednostavnije

Prema Avelini Holjevac, problemi koji se često javljaju pri uvođenju TQM sistema u manjim hotelima su:²

- menadžeri i vlasnici hotela nemaju viziju i strategiju poslovanja, pa na TQM sistem gledaju sa zadrškom
- menadžeri i vlasnici očekuju brze rezultate, dok TQM sistem svoje rezultate ne pokazuje u kratkom roku
- neznanja je problem, pa se iz tog razloga pruža otpor prema uvođenju ovog sistema
- treninzi zaposlenih nisu česti, jer je problem obezbediti zamene za vreme obuke zaposlenih
- mali broj zaposlenih nosi rizik da nekoliko radnika mogu onemogućiti promene ukoliko se nemaju pozitivan stav prema TQM sistemu

Prema Barjaktaroviću, uvođenjem TQM sistema u hotelskim preduzećima ostvaruje se:

- kontinuirano unapređenje hotelskih proizvoda i usluga
 - 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
 - ekonomija prostora
 - smanjenje nepotrebnih zaliha
 - smanjenje rizika od neuspeha
 - razvijanje imidža hotela i njegove ukupne vrednosti
 - povećavanje profita
- (Barjaktarović, 2013, 62)

² *Prilagođeno prema Avelini Holjevac, 2002, 51*

III Osnovne pretpostavke upravljanja kvalitetom

U ovom poglavlju razmatraju se osnovne pretpostavke obezbeđenja kvaliteta i uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Te pretpostavke analiziraju se kroz:

1. Značaj ljudskog resursa za obezbeđivanje kvaliteta u hotelskom preduzeću
2. Standardizaciju usluga kao element kvaliteta u hotelskom poslovanju;
3. Dizajniranje organizacione strukture hotelskog preduzeća;
4. Primenu savremene informaciono - komunikacione tehnologije u hotelijerstvu.

1. Značaj ljudskog resursa za obezbeđivanje kvaliteta u hotelskom poslovanju

Hotelijerstvo je pre svega uslužna delatnost, a suština usluge ogleda se u njenoj neopipljivosti. Upravo zbog toga način na koji se ona isporučuje je jedna od njenih glavnih elemenata. Značaj zaposlenog osoblja se tu najbolje vidi.

Ljudski resursi, kao glavni resurs prilikom kreiranju hotelskih proizvoda i usluga, obuhvata zaposlene, uključujući i upravljačku strukturu hotelskog preduzeća, kao i korisnike hotelskih usluga, tj. goste hotela.

1.1. Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu

Hotelijerstvo je delatnost koju karakterišu brojne i složene poslovne operacije, i zahteva veliko prisustvo ljudskog resursa. Ovo je retka privredna grana gde ljudski rad neće postati zamenljiva stavka u poslovanju. Upravo zbog toga se u poslednje vreme sve više potencira da se zaposleni stavljaju na prvo mesto, a onda klijenti na drugo. Iz toga se može zaključiti da kvalitet zaposlenih kadrova direktno utiče na kvalitet hotelskih proizvoda i usluga, odnosno na nivo zadovoljstva gostiju i njihovu lojalnost.

U hotelijerstvu je vrlo važno pravilno razumeti obaveze zaposlenih koji ostvaruju dodir sa klijentima. Oni stvaraju lojalnost kod gostiju i konkurentsku prednost hotela jer mogu biti jedan od bitnijih faktora diferenciranja od konkurencije. Zbog toga je na upravljačkoj strukturi da pronađe zaposlene koji će na pravi način zadovoljiti potrebe i gostiju.

Kako Sekulović u svom radu ističe, možemo zaključiti da je neophodno da se ispune četiri uslova da bi zaposleni predstavljali element kvaliteta u hotelskom preduzeću:

1. Pravilan izbor kadrova – pri selekciji zaposlenih, moraju se znati uslovi koje budući zaposleni mora da ispuni. To znači da se, pored provere kvalifikovanosti, proverava i sklonost za vršenje određenog posla. Veoma je značajno da i osoba koja vrši procenu kandidata poseduje za to potrebne sposobnosti, jer od njih zavisi pravilan odabir zaposlenih.

2. Obuka zaposlenih – svom osoblju koje menja radno mesto, ili koje je tek zapošljeno, potrebno je pomoći i uputiti ih u posao koji će obavljati, objasniti im način na koji je potrebno obaviti te poslove, kao i dati im informaciju koja su očekivanja od njih. Zaposleni mogu imati potencijala za uspešno obavljanje posla, ali ako usled nedostatka instrukcija nedovoljno dobro izvršavaju zadatke, to nije samo njihova odgovornost.

3. Obezbeđivanje odgovarajućih uslova za rad je još jedan od bitnih uslova za uspešno izvršavanje zadataka

4. Potrebno je na pravi način motivisati zaposlene da bi voleli posao koji rade. Za to postoje razni načini, preko sistema nagrada i bonusa, pa sve do podsticajnih, odnosno nagradnih putovanja

(Sekulović, 2009, 33-34)

1.2. Uticaj menadžera

Pojam, suština i definicije menadžera su se menjali tokom vremena u skladu sa promenama uloga menadžera koje su imali u organizaciji kompanije.

Do sredine prošlog veka menadžeri su se posmatrali kao ljudi zaduženi za rad njima podređenog osoblja. Menadžeri su bili ti koji su davali instrukcije kako i šta će se raditi, te su često nazivani i šefovima ili gazdama. Lako je bilo razlikovati ih od ostalih zaposlenih, jer oni nisu bili direktno uključeni u izvršenje zadataka. Uglavnom su, kada je naša zemlja u pitanju, postavljani po nekoj vrsti “*pripadnosti*” (uglavnom partijska)

Danas su menadžeri one osobe koje imaju delotvorno znanje, sposobnosti i veštine, i koji znaju da ih prenesu na ostale zaposlene kako bi se ostvarili željeni rezultati i ispunili ciljevi preduzeća.

Najodgovorniji za nivo kvaliteta hotelskih usluga su upravo menadžeri. Oni treba da stvore pozitivno radno okruženje, koje je pozitivno nastrojeno prema inovacijama i otvoreno za saradnju sa okruženjem. To je upravo zbog toga što ključ uspešnog upravljanja leži u prepoznavanju šansi za inoviranje, tj. kreiranje novih vrednosti za klijente.

Danas kada govorimo o menadžerima kao osnovnom elementu kvaliteta, i ukupnom uspehu hotela, govorimo pre svega o:

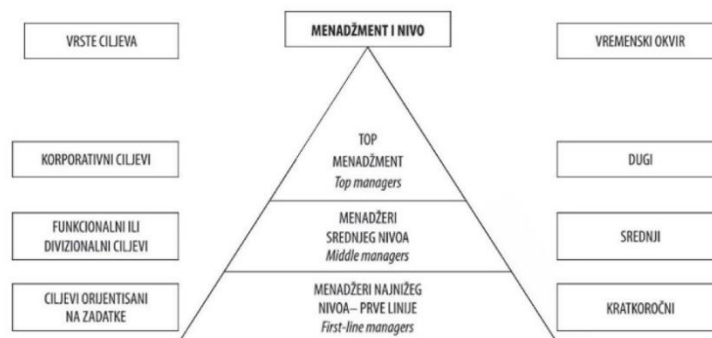
1. vlasnicima koji u isto vreme i rukovode preduzećem, odnosno obavljaju i funkciju menadžera. Vlasnik pokreće posao da bi ostvario profit. U ovom slučaju vlasnici su ti koji ulažu svoj novac u posao i preuzimaju rizik za ostvarivanje profita.

2. profesionalnim menadžerima koje vlasnici angažuju da u okviru dogovorenih ovlašćenja i odgovornosti obavljaju menadžerske funkcije.

Prema nivoima moći, autoriteta i statusa u hotelskom preduzeću, menadžeri se dele na:

- top (generalne) menadžere
- menadžere srednjeg nivoa
- menadžere prve linije (nižeg nivoa)

Slika 3: Nivoi menadžmenta u hotelskom preduzeću



Izvor: Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010. str. 39

Top ili genaralni menadžeri su najviši menadžment nivo (Slika 3.). Oni su zaduženi za ostvarivanje dugoročnih planova, poslovanje, usmeravanje i rezultate preduzeća, tj. obezbeđivanje efektivnog i efikasnog poslovanja, rasta i razvoja preduzeća.

Menadžeri srednjeg nivoa nalaze se u sredini hijerarhijske strukture menadžerskog sistema, između top menadžera i menadžera prve linije ili najnižeg nivoa. Odluke koje oni donose predstavljaju dalju konkretizaciju planova i odluka koje su doneli top menadžeri. Menadžeri srednjeg nivoa obavljaju svoje zadatke sarađujući sa menadžerima prve linije. Zato se, prema rečima profesora Branislava Mašića, ovi menadžeri ponekad nazivaju i „*menadžeri menadžera*” (Mašić, 2010, 39).

Menadžeri prve linije, ili nižeg nivoa, vode i usmeravaju aktivnosti ostatka zaposlenih koji neposredno pružaju hotelske usluge. Oni su zaduženi za ispunjavanje ciljeva i zadataka, odnosno na kratkoročne ciljeve i zadatke.

1.3. Uloga gostiju u kreiranju i isporuci hotelskih usluga

Prilikom kreiranja hotelskih usluga zaposleni su samo jedna polovina, drugu, podjednako značajnu, čine gosti kao korisnici hotelskih usluga, a njihove ocene o kvalitetu usluga su ono što je na kraju krajeva jedino važno. Sugestije i ideje gostiju treba da budu polazna osnova upravljačkim strukturama za donošenje odluka o hoteskim proizvodima i uslugama. Prihvatanjem i primenom sugestija koje oni daju u konačnu uslugu, oni aktivno učestvuju u proizvodnom procesu hotela i isporuci usluga. Kvalitet u hotelskom poslovanju se vrti oko gostiju, tj. sa njima počinje i sa njima se i završava. Prvobitno gosti utvrđuju preduslove za potreban kvalitet, a na posletku daju ocenu tog kvaliteta kao njegovi korisnici.

Turisti se na različite načine uključuju u poslovanje hotelskih preduzeća. Prema nemačkim autorima iz oblasti turizma Akselu Drejeru (Axel Dreyer) i Kristijanu Dehneru (Christian Dehner) uključivanje turista u poslovanje hotela je moguće u:

1. Potencijalnoj fazi
 2. Procesnoj fazi
 3. Fazi rezultata
- (Dreyer, Dehner, 2003, 69)

U potencijalnoj fazi hoteli koriste razni instrumenti marketinga koji klijentima pružaju mogućnost da se aktivno uključe u poslovanje hotelskog preduzeća. Najzastupljeniji je direktni marketing, čija je osnova uspostavljanju direktne komunikacije sa postojećim ili potencijalnim gostima. Neki od oblika direktnog marketinga su: deljenje propagandnih letaka, prezentacija kataloga, telemarketing, elektronski mediji. Učešće na sajmovima je takođe značajan oblik uključivanja turista u poslovne aktivnosti hotela. Koristan način mogu predstavljati i brojne aktivnosti koje se održavaju u hotelu ili mestu u kome se hotel nalazi.

Direktna komunikacija gostiju sa osobljem je najvažniji aspekt učešća gostiju u ovoj fazi. Na zaposlenima, naročito onima na prvoj liniji pružanja usluge, je da svojim pristupom zadovolje goste, i pruže im priliku da svojim predlozima doprinesu razvoju usluga. Vrlo je važna i sposobnost menadžera da se brzo odreaguje u slučaju da dođe do propusta ili greške koja može izazvati nezadovoljstvo kod gostiju. Postoje i određene metode za aktivnije uključivanje gostiju u kreiranje i isporuci usluga, a to su na primer: postavljanje info multimedijalnih terminala u hotelu, postavljanje automata za plaćanje određenih usluga, instaliranje TV kanala koji sadrži informacije o hotelu i dešavanjima izvan njega i slično.

Iako su u fazi rezultata stavovi gostiju već formirani, postoje načini da se i na njih utiče. Hotel može uticati na poboljšanje stavova gostiju ukoliko su se desili neki propusti, naročito ukoliko je gost na njih ukazao. Upravo tim prigovorom gost pruža mogućnost hotelu i daje mu nadu da postoji šansa da se pridobije njegova naklonost. Pravovremenim rešavanjem problema koje gost ima, smanjuje se nezadovoljstvo i eliminišu uzroci tih prigovora. Takođe kroz razne forme posle prodajnih usluga, odnosno poklanjanje malih znakova pažnje nakon pružene usluge, hoteli žele da ostave što pozitivniji utisak i pojačaju pozitivna iskustva gostiju.

2. Standardizacija usuga kao element kvaliteta u hotelskom poslovanju

Proces uspostavljanja kvaliteta hotelskih proizvoda i usluga podrazumeva standardizaciju na svim nivoima u procesu stvaranja i pružanja usluga. Standardi su neophodni zbog obezbeđivanja kvaliteta proizvoda i usluga, kao i efektivnog i efikasnog poslovanja.

2.1. Značaj primene standarda u hotelijerstvu

Prema Barjaktaroviću, kao posledica potrebe za garancijom kvaliteta proizvoda i usluga nastali su standardi, odnosno norme, kojima se utvrđuju karakteristike i zahtevi koje proizvodi i usluge treba da ispunjavaju, kako bi odgovarali svojoj nameni (Barjaktarović, 2013, 81).

Standardi se donose konsenzusom od strane nadležnog organa, a postupak njihovog uvođenja je dobrovoljan. Prema Barjaktaroviću, to je složen proces koji pre svega zahteva timski rad i odvija se u nekoliko faza:

- propisivanje standarda
- edukacija i trening zaposlenih
- primena standarda
- kontrola primene standarda
- unapređenje standarda

(Barjaktarović, 2013, 81)

Područja primene standarda u hotelijerstvu su brojna i različita, i u osnovi ona određuju vrstu standarda. Barjaktaroviću najznačajnija područja primene standarda u hotelijerstvu mogu su:³

- standardi u izgradnji hotelskih objekata
- standardi opreme i uređenja soba i ostalih prostorija
- standardi opreme i uređenja kuhinjskog bloka
- standardi procesa rada u hotelu
- standardi kvaliteta hotelskih proizvoda i usluga
- standardi upravljanja hotelom
- standardi komunikacija 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
- ostali standardi

Zavisno od toga da li su standardi ustanovljeni kao opšte norme ili ih je definisalo samo preduzeće postoje **interni i eksterni standardi**. Tako da se procesi u preduzeću mogu standardizovati:

1. internom standardizacijom
2. eksternom standardizacijom (prihvatanjem međunarodnih standarda)
3. kombinovanjem interne standardizacije i utvrđenih međunarodnih standarda

³ Prilagođeno prema Barjaktarović, 2013, 81

2.2. Međunarodni standardi koji odlučujuće deluju na kvalitet hotelske usluge

Ideja o standardizovanju upravljanja kvalitetom u preduzećima javila se sedamdesetih godina prošlog veka. ANSI (Američki nacionalni institut za standardizaciju) je prvi objavio zvanični standard o kvalitetu, a zatim su i ostali, pre svih Velika Britanija, Francuska i Nemačka, definisale slične standarde.

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je 1987. godine objavila prve internacionalne standarde kvaliteta. ISO na osnovu najboljih iskustava u svetu definiše standarde iz različitih oblasti, a njihov cilj je da obezbede jednostavniju i bržu komunikaciju, ne samo unutar preduzeća već i na globalnom tržištu.

Prema Barjaktaroviću osnovni ciljevi standardizacije kvaliteta su:

- postizanje, održavanje i stalno unapređivanje kvaliteta proizvoda, procesa i usluga, radi zadovoljenja potreba potrošača
- poboljšanje zaštite života, zdravlja i bezbednosti ljudi, životinja i biljaka i zaštita životne sredine
- zaštita interesa potrošača i društva u globalnim okvirima
- razvoj i unapređenje proizvodnje i prometa robe, odnosno vršenja usluga uz racionalnije korišćenje rada, materijala i energije
- unapređenje međunarodnog poslovanja, sprečavanjem ili otklanjanjem tehničkih prepreka

(Barjaktarović, 2013, 87)

Najvažniji međunarodni standardi koji se tiču obezbeđivanja kvaliteta u hotelijerstvu su:

1. Standardi serije **ISO 9000** (ISO 9001; ISO 9004; ISO 9011)
2. Standardi serije **ISO 14001**
3. Standardi bezbednosti hrane, u koje spadaju:
 - **HACCP** sistem
 - Standardi **ISO 22000**
4. Standardi **OHSAS 18001**
5. Standardi **ISO 26000**
6. Standardi **ISO 50001**

Takođe značajni za uspostavljanje kvaliteta hotelskih usluga prema Barjaktaroviću su i standardi:

- **ISO 10018** (2004)
- **ISO 18513** (2008)
- **ISO 27001**
- **ISO 31000**

(Barjaktarović, 2013, 88)

Međunarodni standardi, uz primenu TQM sistema, su osnova za uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom.

2.2.1. Standardi ISO 9000

Od standarda međunarodnog karaktera najznačajnija je serija standarda **ISO 9000**, koji se odnose na upravljanje kvalitetom. Prema Barjaktaroviću, oni su skup zavisnih komplementarnih ideja, namera, pravila i principa koji se primenjuju u preduzećima koja odgovarajućim sertifikatom potvrđuju da su uspostavila sistem kvaliteta prema utvrđenim standardima (Barjaktarović, 2013, 89).

Međunarodni standardi ISO 9000 doneti su prvi put 1987. godine, ali zbog konstantnih promena na globalnom tržištu oni se stalno menjaju i dopunjuju. Na primer standardi koji su doneti 1987. izmenjeni su 1994., a 2000. godine ustanovljena je njihova nova verzija. Upravo tokom 2000. godine ovi standardi su bili potpuno revidirani tako da je nastala nova serija ISO 9000:2000. Bitna usaglašavanja standarda iz ove serije dogodila su se i 2001., 2005., 2007., 2008., 2009., 2011., i 2015. godine.

Kako navodi Barjaktarović, standardi serije ISO 9000 obuhvataju grupe standarda na osnovu koji se uspostavlja sistem upravljanja kvalitetom:

- **ISO 9000**
- **ISO 9001**
- **ISO 9004**
- **ISO 9011**

(Barjaktarović, 2013, 90-91)

Ovako primenjeni standardi, uz posedovanje priznanja o kvalitetu u vidu sertifikata, preduzeću može da otvori put ka međunarodnom tržištu. Njihova svrha u hotelijerstvu je ostvarivanje apsolutnog zadovoljstva kod gostiju.

2.2.2. ISO 9001

Standard ISO 9001 zanovan je na principima koji su osnova za stvaranje, primenu, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom. Principi su izvedeni na osnovu zajedničkog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji su angažovani od strane Tehničkog komiteta Međunarodne organizacije za standardizaciju.

Principi su opšteg tipa i odnose se na način na koji su organizovani procesi unutar organizacije:⁴

1. Usredsređenost na korisnika (hotelskog gosta);
2. Liderstvo;

⁴ Prilagođeno prema SRPS ISO 9001:2015© ISS 2015., t.02, www.iso.org

3. Angažovanje zaposlenih;
4. Orijentacija na procesni pristup;
5. Kontinuirano poboljšavanje kvaliteta hotelske usluge;
6. Donošenje odluke na osnovu činjenica;
7. Upravljanje međusobnim odnosima

Usredsređenost na korisnika. Ovaj princip odnosi se na razumevanje sadašnjih i budućih potreba korisnika usluga, njihovo ispunjavanje i težnju da se njihova očekivanja prevaziđu.

Liderstvo. Podrazumeva uspostavljanje zajedništva svih struktura i definisanje pravca u kome preduzeće treba da ide, kako bi se napravila i isporučila usluga zadovoljavajućeg kvaliteta. Lideri treba da kreiraju atmosferu, motivišu kolege i odgovaraju za ispunjenje postavljenih ciljeva.

Poslovanje po ovom principu doprinosi:

- razumevanju rada organizacije i veću motivisanost zaposlenih za ostvarivanje utvrđenih ciljeva organizacije,
- boljoj komunikaciji sa potrošačima/korisnicima

Angažovanje zaposlenih. Angažovanje zaposlenih i njihova maksimalna posvećenost poslu osnovna su pretpostavka stvaranju kvalitetnog proizvoda (usluge) koji treba da zadovolji njegove korisnike.

Ključne prednosti ovog principa su:

- motivisani, posvećeni, odgovorni i željni zaposleni da doprinose stalnom poboljšanju, i
- inovativnost i kreativnost za postizanje ciljeva organizacije.

Procesni pristup. Kako navodi Barjaktarović, željeni rezultati poslovanja lakše se ostvaruju ukoliko se upravljanje aktivnostima u preduzeću odvija kao stalan proces, tako da su svaka aktivnost i svaki pojedinac deo su ukupnog procesa, a mogu se podeliti na nekoliko manjih procesa koji vode do konačnog proizvoda ili usluge (Barjaktarović 2013, 93).

Poslovanje po ovom principu obezbeđuje:

- manje troškove i skraćanje trajanja aktivnosti,
- efikasniju upotrebu resursa,
- predvidivi rezultati i usmerenost na stalno unapređenje.

Kontinuirano poboljšanje ukupnih performansi organizacije, Trajni cilj organizacije treba da bude podsticanje i unapređenje svih radnih procesa, i stalno praćenje da li je ostvaren planirani učinak.

Donošenje odluka na osnovu činjenica. Uvažavanjem činjenica zasnovanih na analizi raspoloživih informacija i podataka pri donošenju odluka o kvalitetu obezbeđuju se sledeće prednosti:

- donošenje odluka na osnovu raspoloživih informacija,
- povećanje sposobnosti da se pokaže efektivnost prethodnih odluka kroz poznavanje relevantnih činjenica,
- povećanje sposobnosti za razmatranje, osporavanje i promenu mišljenja i odluka.

Menadžment međusobnim odnosima. Uzajamno korisni odnosi sa svim subjektima koji učestvuju u stvaranju proizvoda (usluge) povećavaju sposobnost za kreiranje vrednosti, što obzbeđuje sledeće prednosti:

- povećanu sposobnost svih u lancu stvaranja vrednosti,
- fleksibilnost i brzinu zajedničkih odgovora na tržišne promene i potrebe i očekivanja korisnika,
- optimizaciju troškova i resursa.

2.2.3. Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom

Da bi se sistem upravljanja kvalitetom uspostavio i sertifikovao organizacija mora da ispuni zahteve koji su ovim standardom predviđeni. Ti zahtevi odnose se na sledeća područja (SRPS ISO 9001:2015© ISS 2015., t.02):

1. Predmet i područje primene
2. Normativne reference
3. Termini i definicije
4. Kontakst organizacije
5. Liderstvo
6. Planiranje
7. Podrška
8. Operacije
9. Vrednovanje performansi
10. Poboljšanja

Nova revizija standarda ISO 9001 iz 2015. godine ima znatno razvijeniju strukturu u odnosu na verziju standarda iz 2008. godine, kojom se obezbeđuje veća komplementarnost sa ostalim standardima iz oblasti sistema upravljanja.

Prva tri elementa (zahteva) kod obe verzije standarda su opšta i odnose se na:

1. Predmet i područje primene. Svi zahtevi ovog međunarodnog standarda su opšti i predviđeno je da budu primenljivi za sve organizacije, bez obzira na njihov tip, veličinu i proizvode koje isporučuju. Kada se bilo koji zahtevi ovog međunarodnog standarda ne mogu primeniti, zbog prirode organizacije i njenog proizvoda, može se razmotriti njihovo izostavljanje.

2. Normativne reference. Standard se normativno poziva u celini ili na pojedine delove standarda ISO 9000 : 2005 - Osnove i rečnik.

3. Termine i definicije - Klauzula je proširena i uključuje reviziju postojećih uslova sa oslanjanjem na novi ISO 9001 standard u vezi sa terminima i definicijama. Navedena su ukupno 69 termina i definicije.

Novom verzijom standarda utvrđeni su sledeći zahtevi:⁵

4) Kontekst organizacije. Ovaj zahtev podrazumeva analizu situacije u organizaciji u sklopu zbivanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Kontekst organizacije obuhvata:

- razumevanje organizacije i njen kontekst,
- razumevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana,
- određivanje obima sistema upravljanja kvalitetom,
- sistem upravljanja kvalitetom i njegove procese.

Novi zahtev je da organizacija definiše interne (upravljanje, organizaciona struktura, standardi i dr.) i eksterne parametre (kulturno, društveno, političko, zakonsko, ekonomsko, prirodno okruženje i konkurenciju na međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou, ključne pokretačke snage i trendove koji imaju uticaj na ciljeve organizacije), koje treba uzeti u obzir da bi se izbegle moguće negativne posledice, odnosno kao kriterijume za politiku upravljanja rizikom.

3) Liderstvo. podrazumeva sposobnost i veštinu lidera, vođe i vizionara da:

- stvara atmosferu u kojoj će zaposleni biti zainteresovani za budućnost firme,
- dobro proceni ljude i njihove osobine i ostvaruje komunikaciju sa njima,
- podstiče saradnike u realizaciju postavljenih ciljeva,
- ostvaruje komunikaciju i radi sa ljudima.

Lider mora da bude vizionar, kako bi mogao da predvidi buduće ciljeve, neophodne promene, kao i akcije za njihovu realizaciju. Pravi lideri vode organizaciju ka uspehu, proaktivni su, razumeju promene u okruženju i tržišno su orijentisani. Najvažnija karakteristika lidera je da ne bude egoista koji sebe ističe u prvi plan, jer poslovni rezultat je proizvod zajedničkog rada.

6) Planiranje. Planiranje obuhvata korišćenje resursa i procesa uz zahtev za održavanjem sistema dok je organizacija u fazi promena. Realizacija politike kvaliteta uslovljena je uspostavljanjem ciljeva, koji treba da dovede do poboljšavanja performansi. Prilikom definisanja ciljeva potrebno je razmotriti:

- aktuelne i buduće potrebe organizacije i tržišta,
- odgovarajuće nalaze preispitivanja od strane rukovodstva,
- nivo zadovoljstva zainteresovanih strana,
- rezultate samoocenjivanja,
- poređenja sa konkurentima, i
- resurse potrebne da bi se ostvarili definisani ciljevi.

⁵ Prilagođeno prema: SRPS ISO 9001:2015© ISS 2015., t.02

7) Podrška. Podrška obuhvata upravljanje resursima (od organizacije se traži da identifikuje i osigura sve resurse potrebne za sistem upravljanja kvalitetom kao i da njima upravlja). Ti resursi su:

- ljudski, fizički i finansijski potrebni organizaciji za njeno funkcionisanje,
- potrebe za održavanje nivoa performansi,
- dokumentovane informacije,
- poboljšavanje kod uvođenja izmena u procese organizacije, i
- obezbeđenje zadovoljenja zahteva korisnika.

Ukoliko organizacija ne raspolaže potrebnim resursima, neophodno je preduzeti odgovarajuće mere da se oni osiguraju u nivou koji će obezbediti minimum procesa rada.

8) Operacije – procesi. Ovim zahtevom od organizacije se traži da specifikuje procese realizacije operativnih aktivnosti koji su potrebni za proizvodnju i pružanje usluge, uključujući svaki eksterno obezbeđen proces kroz:

- utvrđivanje zahteva za proizvod i usluge, pri čemu organizacija treba da razmatra ne samo zahteve korisnika i zakonskih propisa već i strateške organizacione zahteve, uključujući i zahteve koji se odnose na sve zainteresovane strane,
- planiranje, implementiranje i upravljanje procesima neophodnim za ispunjavanje zahteva kojima se obezbeđuje proizvod i usluge kao i za sprovođenje aktivnosti,
- uspostavljanje i upravljanje kriterijumima za sve procese, uključujući: rizike; ciljeve kvaliteta i zahteve za proizvode i usluge,
- utvrđivanje potrebnih resursa za postizanje usaglašenosti sa zahtevima proizvoda i usluga,
- održavanje dokumentovanih informacija u neophodnom obimu, kako bi se steklo poverenje da su procesi sprovedeni kako je planirano i da pokažu usaglašenost sa zahtevima proizvoda i usluga.

9) Vrednovanje performansi. Da bi organizacija znala da li se predviđeni rezultati ostvaruju treba da utvrdi:

- šta mora da se prati, analizira i meri,
- načine praćenja, merenja, analiziranja i vrednovanja, gde je primenljivo, kako bi se obezbedili validni rezultati,
- kada praćenje i merenje mora da se obavlja, i
- kada rezultati sa praćenja i merenja moraju biti analizirani i vrednovani.

10) Poboljšanje. Da bi ostvarivala predviđene rezultate i povećavala zadovoljstvo korisnika organizacija mora da prati, identifikuje prilike, planira i stalno primenjuje mere poboljšavanja koje se odnose kako na proizvode i usluge tako i za sistem pravilnjia kvalitetom. Identifikovanje prilika za poboljšavanje pomaže da se nastavlja sa ispunjavanjem zahteva i očekivanja korisnika kroz:

- poboljšavanje proizvoda i usluga,
- korigovanje ili sprečavanje neželjenih efekata kako bi se izbegle neusaglašenosti, i
- poboljšavanje performansi i efektivnosti radi poboljšanja rezultata sistema.

Ova poboljšanja mogu se postići korektivnim akcijama, stalnim poboljšavanjem, inovacijama, ili reorganizovanjem.

Organizacijama koje poseduju **sertifikat** po zahtevima standarda ISO 9001 iz 2008. godine ostavljeno je tri godine, od momenta objavljivanja nove verzije standarda, za usklađivanje postojećeg sistema menadžmenta kvalitetom sa zahtevima standarda ISO 9001 : 2015.

3. Organizaciona struktura hotelske organizacije

Organizaciona struktura hotela predstavlja niz zadataka i odnosa stvoren da se iskoriste prednosti specijalizacije. To je sistem vertikalne i horizontalne koordinacije. U suštini to je podela dela nadležnosti upravljačke strukture sa nižim nivoima upravljanja i njihovi međusobni odnosi. Pri tome se nadležnost odnosi na obim aktivnosti, ovlašćenja, obaveze i odgovornosti.

Organizacionu strukturu karakteriše:

- podela rada
- mehanizmi koordinacije
- raspodela ovlašćenja za donošenje odluka
- upravljanje odnosima

Hotelska organizacija zavisi od veličine hotela i njegovih karakteristika. Elementi koji uslovljavaju internu organizaciju hotela se u zavisnosti od veličine, odnosno usluga međusobno razlikuju. Međutim u svakom hotelu postoje i univerzalni organizacioni delovi. To su odeljenja poput, službe recepcije, tehničke službe i sl. koja možemo videti u svakom hotelu. Ona su organizovana u skladu sa veličinom hotela, a broj zaposlenih je prilagođen obimu posla.

Organizaciona struktura, kao i podela dužnosti po odeljenjima uređuje se ustanovljenim pravilima koja su se iskristalisala u praksi i definisana su prirodom posla. Ipak, ma koliko da su odeljenja i zaposleni u njima specijalizovani, odeljenja i sektori u velikoj meri zavise jedni od drugih i saradnja među njima mora biti konstantna.

3.1. Dizajniranje organizacione strukture hotelskog preduzeća

Organizaciona struktura treba da omogući sprovođenje ciljeva definisanih u misiji preduzeća. Ova funkcija, jedna je od najsloženijih, i treba da obezbedi uključivanje profitne logike i razdvajanje kratkoročnih i dugoročnih funkcija u preduzeću. Hijerarhijska struktura nadležnosti predstavlja „kostur” bilo koje organizacije (<http://www.adizes.rs/?page=131> 22.08.2015). Organizaciona struktura nije samo organizaciona šema, već obuhvata i opise poslova za sva propisana radna mesta i organizaciju i praćenje rada timova ili projekata za one poslove koji se ne mogu dodeliti samo jednom radnom mestu i za čiju realizaciju je potrebno uključiti više zaposlenih sa različitim hijerarhijskih nivoa (<http://savath.net/organizaciona-sema-hotela> 22.08.2015.). Poseban zadatak u postupku dizajniranja organizacione strukture je

da se ne dovede do prekida poslovnih procesa, uz poštovanje zahteva tehničko-tehnološke povezanosti. Kako Barjaktarović zaključuje, organizovanje je upavljačka aktivnost na osnovu koje se donose odluke o definisanju elemenata u strukturi, dodeljivanju zadataka tim elementima, i načinu njihovog povezivanja u jednu celinu (Barjaktarović, 2013, 130).

Prema Barjaktaroviću, najvažniji parametri pri kreiranju organizacione strukture preduzeća:

- utvrđivanje zadataka i podela poslova
- definisanje odgovarajućih jedinica
- određivanje optimalnog broja zadataka za svaku poslovnu grupu
- podela poslova na pojedine izvršioce
- decentralizacija
- hijerarhija
- koordinacija

(Barjaktarović, 2013, 130-131)

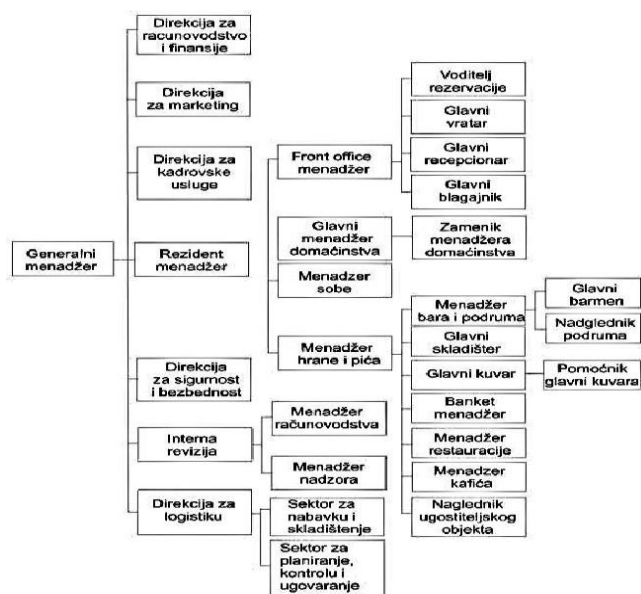
Dizajniranje organizacione strukture razlikuje se od hotela do hotela. Zbog različitih strategija i ciljeva poslovanja, kao i samog okruženja u kome posluje, nije moguće stvaranje univerzalnog modela organizovanja. Najčešće korišćeni modeli su:

1. Funkcionalni model – koriste ga mala i srednja preduzeća
2. Divizioni i multidivizioni model – odgovara velikim hotelskim sistemima
3. Matrični model – karakteriše ga postojanje više kanala komuniciranja

U praksi dizajniranja organizacione strukture hotela gotovo nikada se ne koristi samo jedan model. Najčešće se vrši njihovo kombinovanje, koji modeli će se kombinovati zavisi od sledećih elemenata:

- veličina hotela
- starost hotela
- brojnost sadržaja i usluga
- način pružanja usluga
- kvalitet zaposlenih
- oscilacija

Slika 4: Organizaciona šema hotela Zira



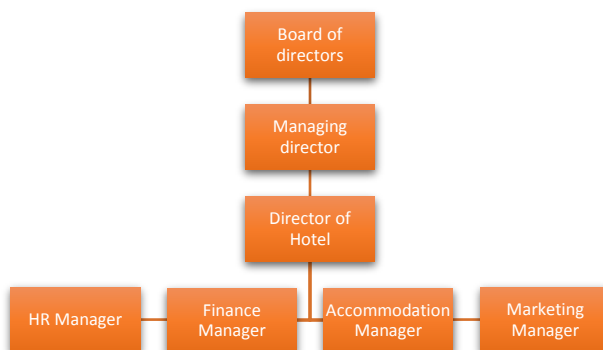
Izvor: Interna dokumentacija hotela "Zira"

3.2. Lanac rukovođenja u hotelskom preduzeću

Prema Barjaktaroviću, najviše upravljačke strukture preduzeća su te koje kreiraju proces upravljanja organizacijom i prema tome prave i lanac rukovođenja, kojim se definišu ovlašćenja na svim nivoima rukovođenja, kao i njihove i odgovornosti svih zaposlenih (Barjaktarović, 2013, 156). Ovlašćenja mogu biti raspoređena kroz celu organizaciju (decentralizovano preduzeće), ili ih mogu imati određeni zaposleni (centralizovano preduzeće).

Kako možemo videti na šemi 1, na vrhu lestvice se nalazi menadžer najvišeg nivoa, koji odgovara za poslovanje celog hotela. Menadžeri nižih nivoa su raspoređeni silaznom putanjom na različite nivoe u hotelu.

Šema 1: Lanac rukovođenja u hotelu



Izvor: www.slideshare.net

Lanac rukovođenja jasno precizira hijerarhiju nadležnosti.

3.2.1. Modeli rukovođenja

Kada se upravljanja nekim preduzećem, pa tako i hotelom, koriste se različiti modeli i načini rukovođenja. Dva modela su najznačajnija, a to su **centralizovani** i **decentralizovani** model rukovođenja.

Centralizovani model rukovođenja znači da se donošenje strateških odluka vrši na najvišem nivou rukovođenja. Ovaj model rukovođenja karakterističan je za velike hotelske sisteme koji imaju više hotela na različitim lokacijama.

Prema Barjaktaroviću, prednosti ovog modela su:

- lakše definisanje strategije razvoja i rasta hotela
- efikasnija kontrola poslovanja
- eliminisanje nelojalne konkurencije između delova u sistemu
- manji broj nivoa rukovođenja
- ekonomija obima

(Barjaktarović, 2013, 158)

Barjaktarović navodi i sledeće nedostatke:

- nemogućnost efikasnog prilagođavanja ponude zahtevima lokalnih gostiju
- sporost u reagovanju na promene zahteva i želja gostiju, kao i delovanje konkurencije
- nedostatak ovlašćenja nižim nivoima upravljanja da stimulišu zaposlene da ostvare bolje rezultate

(Barjaktarović, 2013, 158)

Decentralizovani model rukovođenja u hotelijerstvu se postiže prenošenjem odgovornosti na niže menadžere. Decentralizovani model je neizbežan model rukovođenja hotelskim lancima, jer vrlo često je slučaj da oni posluju na različitim lokacijama sa raznovrsnom tražnjom koju je potrebno dodatno zadovoljiti. Samostalnost u radu, koja je karakteristična kod ovog modela, utiče na motivaciju kod menadžera i zaposlenih na nižim nivoima, a to sve ima pozitivan uticaj na profitabilnost čitavog sistema.

Prednosti decentralizovanog modela prema Barjaktaroviću su:

- brže odlučivanje u odnosu na određenu situaciju na licu mesta
- menadžeri nižeg nivoa imaju mogućnost da bolje motivišu zaposlene
- efikasnije se reaguje na promene na strani tražnje

(Barjaktarović, 2013, 159)

Kao nedostake ovog modela Barjaktarović ističe:

- teže određivanje strategijskih ciljeva zbog jakog lokalnog uticaja

- velika autonomija delova može da oslabi veze sa centralon i da dovede do nepoštovanja pravila celine
(Barjaktarović, 2013. 159)

Prednosti jednog modela su u stvari slabosti drugog, i obrnuto. Zato je neophodno da se utvrdi optimalan odnos između centralizovnog i decentralizovanog rukovođenja, kako bi se stvorila organizaciona forma koja će biti fleksibilnija i bolje će se prilagođavati tržišnim promenama.

4. Primena savremene informacione tehnologije u hotelijerstvu

Poslednjih godina turizam je postao vrlo dinamična privredna grana usled konstantnih promena na strani turističke tražnje, kao i savremenih informacionih tehnologija.

Danas živimo u informatičkom dobu, i najznačajnije promene u poslovanju dešavaju se upravo zbog razvoja i napredovanja savremenih informacionih tehnologija. Da bi hoteli, ili bilo koje preduzeće na turističkom tržištu, opstali neophodno je da prate nove trendove, i implementiraju ih u svoje poslovanje.

Primena savremenih tehnologija se ogleda u razvoju mnogobrojnih softverskih rešenja i korišćenju interneta. Internet je postao glavni kanal prodaje u gotovo svim privrednim delatnostima, a naročito u turizmu, gde se preko 65% hotelskih rezervacija u svetu napravi direktno putem web sajta (<http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/> 26.02.2017.). Od velikog značaja je i za ostale poslovne procese kao što su ispitivanje tržišta i marketing.

Savremeno poslovanje koje podrazumeva primenu savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija stvara značajne mogućnosti za uspeh. Omogućava se internet prodaja koja je u stalnom porastu, proširuje se tržište, smanjuju se troškovi poslovanja, ostvaruje se stalan kontakt sa tražnjom, uspostavlja se efikasnija kontrola poslovanja.

4.1. Uticaj interneta na poslovanje hotelskih preduzeća

Kako bi mogli da isprate brojne promene savremenih trendova, hotelska preduzeća svoje poslovanje sve više zasnivaju na upotrebi interneta koji je postao glavni distributivni i komunikacioni kanal u hotelijerstvu. Danas je internet postao jeftin i pre svega brz medij komunikacije koji se masovno koristi širom planete. Internet prezentacije hotela su sve kreativnije i nude znatno obimnije informacije o uslugama i sadržajima koje hoteli nude, što nije bio slučaj prethodnih desetak godina. Tako da potencijalni putnici iz bilo kog dela sveta, putem interneta, mogu brzo i jednostavno pristupiti internet prezentaciji nekog hotela, saznati

potrebne informacije i rezervisati svoj smeštaj. Upravo zbog toga, prema istaživanju Statistic Brain Research Institute-a, instituta specijalizovanog za statistička istraživanja, 65% svih rezervacija hotelskog smeštaja u svetu je izvršeno putem interneta, na web sajtu hotela (<http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/> 26.02.2017.).

Internet je definitivno još više spojio hotelska preduzeća i korisnike njegovih usluga i omogućio im još bolju i interaktivniju komunikaciju.

Prema Barjaktaroviću pogodnosti korišćenja interneta u hotelsko-turističkoj privredi ogledaju se u:

- 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 drugu vrstu fizičke isporuke;
- mogućnosti stalnog komuniciranja sa potencijalnim turistima na citavoj planeti (dvosmernost u komuniciranju);
- mogućnost izuzetno kvalitetne promocije svog proizvoda;
- mogućnost prodaje bez posrednika;
- mogućnost dobijanja detaljnih informacija u on-line modu;
- efikasnijem korišćenju vremena potencijalnih turista obzirom na mogućnost rezervisanja i elektronskog plaćanja;
- obezbeđivanju više pravih i potpunih informacija u jedinici vremena;
- efikasnijoj kontroli u sprovođenju ciljeva i akcija preduzeća.

(Barjaktarović, 2013, 240)

Već sada se može reći da je internet najrasprostranjeniji medij, i svakako ima najveći potencijal od svih komunikacionih tehnologija. Danas gotovo svi hoteli, bez obzira na veličinu i obim prometa, svoje poslovanje zasnivaju na primeni interneta. Razvojem interneta hotelska preduzeća su pojednostavila svoje poslovanje i postala dostupna svim korisnicima na globalnom turističkom tržištu.

4.2. Savremeni informacioni sistemi i tehnologije u upravljanju hotelskim poslovanjem

Savremeni informacioni sistemi i tehnologije omogućavaju njihovim korisnicima veliku brzinu prenosa informacija i predstavljaju sredstvo za ostvarivanje konkurentske prednosti na turističkom tržištu. Kao što je već navedeno u ovom radu, oni se najpre ogledaju u razvoju brojnih softverskih rešenja i upotrebu interneta.

U hotelijerstvu su, za razliku od ostalih sektora turizma, informacione tehnologije počele kasnije da se primenjuju. Prvo su počeli da ih koriste veliki hotelski lanci. Oni su uvideli da se

jedino primenom savremenih informacionih sistema i tehnologija može ostvariti globalizacija u poslovanju, i na taj način ponuditi usluge potencijalnim klijentima u bilo kom delu sveta. Sledeći njihov primer, gotovo svi hoteli postepeno prelaze na tzv. elektronsko poslovanje.

Potrebe za informacionim sistemima ipak zavise od mnogih elemenata koji su karakteristični za poslovanje u hotelijerstvu, kao na primer: lokacija, kapacitet tj. veličina hotela, broj odeljenja, struktura gostiju i dr. Prilikom izbora informacionih sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem mora se paziti da ti sistemi ispunjavaju strateške ciljeve hotelskog preduzeća, kao što su povećanje produktivnosti zaposlenih, povećanje obima poslovanja, snižavanje troškova i dr.

Savremeni informacioni sistemi i tehnologije u potpunosti informišu klijente, upravljaju i povezuju sve funkcije u poslovanju hotelskog preduzeća (nabavku, marketing, istraživanje, prodaju, finansije, računovodstvo i dr.). Kako se može videti na slici 1, različiti informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem se razlikuju i prema fokusu na određeni poslovni sistem, kao na primer fokus na klijente, fokus na poslovne operacije, fokus na podršku i fokus na moderne servise.

Slika 5: Fokusi informacionih sistema u hotelijerstvu



Izvor: Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010. str. 153

Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem koji se najčešće koriste u hotelijerstvu su:

- 1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela (Property Management Systems – PMS)**
- 2. Računarski rezervacioni sistemi (Computer Reservation Systems – CRS)**

Ova dva sistema su gotovo neophodna za poslovanje savremenih hotelskih preduzeća zbog svoje uloge u posredovanju. Oni sa jedne strane posreduju između hotela i klijenata, a sa druge strane između hotela i globalnih distribucionih sistema (GDS).

4.2.1. Sistemi za upravljanje imovinom hotela (PMS)

Sistem za upravljanje imovinom hotela (PMS) je softver koji omogućava izvršenje različitih aktivnosti u poslovanju, i predstavlja osnovu za upravljanje hotelskim preduzećem. On treba da predstavlja rešenje kojim zaposleni u hotelskom preduzeću obavljaju svakodnevna zaduženja, kao što su rezervacije, prijava i odjava gostiju, zadovoljenje potreba gostiju, računovodstveni poslovi i sl.

Slika 6: Sistem za upravljanje imovinom hotela (PMS)



Izvor: <http://www.ezeefrontdesk.com/> 05.03.2017.

Prema Njeguš, glavne funkcionalnosti PMS-a su:

- **Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem:**
 - Planiranje i donošenje odluka
 - Centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela
 - Praćenje poslovanja magacina hotela
 - Poslove održavanja hotela
- **Računovodstvo i knjigovodstvo** (hotelska blagajna, knjigovodstvo u hotelu, integrisana glavna knjiga, podrška za rad sa više valuta, višedimanzionalna analizu i dr.)
- **Repcijsko poslovanje:**

- Pružanje usluga na recepciji
- Samouslužni kiosk
- **Prodaja i marketing:**
 - Prodaja i poručivanje usluga
 - Upravljanje cenama
 - Upravljanje kampanjama
 - Katering i događaji
- **Upravljanje ljudskim resursima** (regrutovanja zaposlenih, sezonski i operativni kadrovi, trening zaposlenih i sl.)
 - **Izveštavanje i poslovna inteligencija** (kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, analiza performansi poslovanja, praćenja statistike rezervacija, finansija, gostiju, marketinga, kateringa i dr.)
 - **Gastro poslovanje** (poslovi sa POS (Point of Sale) terminalima, upravljanje porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrsta plaćanja, izveštavanje i dr.)
(Njeguš, 2010, 154-156)

Sistem za upravljanje imovinom hotela koji je trenutno najzastupljeniji u svetu je OPERA Property Management System (PMS) by Oracle. Mogu se izdvojiti i sledeći sistemi za upravljanje imovinom hotela koji su popularni u svetu (<http://www.capterra.com/hospitality-property-management-software/#infographic> 06.03.2017.):

- Oracle Hospitality OPERA
- eZee Frontdesk
- roomMaster
- Hotelogix
- MSI CloudPM
- Frontdesk Anywhere
- Rezlynx
- RDPWin
- GuestTracker
- OpenHotel PMS
- BookingCenter
- Hotello PMS
- Base7booking
- Maestro PMS
- WebRezPro
- RoomKeyPMS
- IQWARE PMS
- ibelsa.rooms
- Easy InnKeeping
- Clerk, Hotel Management

4.2.2. Računarski rezervacioni sistemi (CRS)

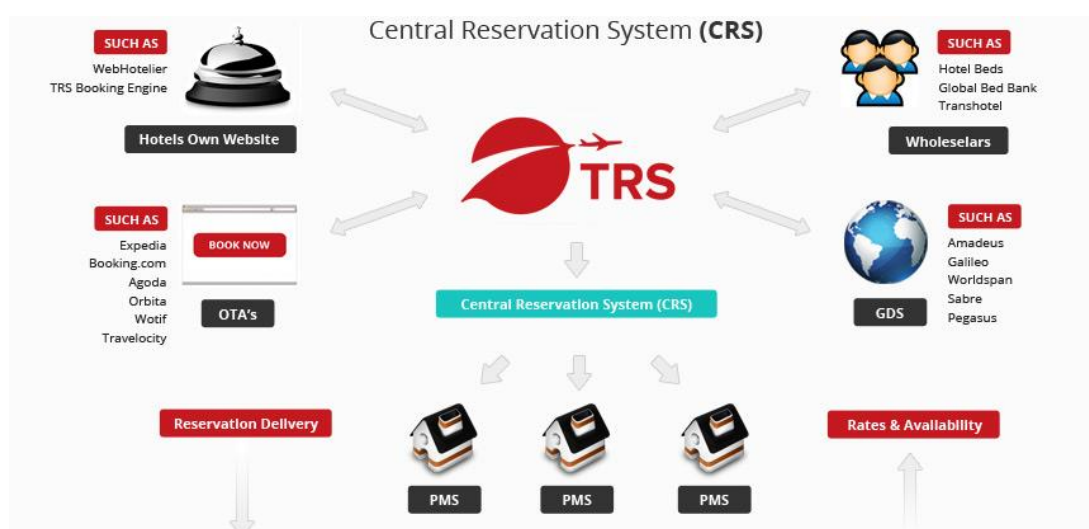
Prvi računarski rezervacioni sistemi su počeli da se koriste krajem osamdesetih godina prošlog veka, zahvaljujući velikom hotelskom lancu Holiday Inn. Danas je posedovanje računarskog rezervacionog sistema preduslov za uspešno poslovanje jednog savremenog hotela. Njihov veliki značaj ogleda se upravo u činjenici koja je već istaknuta, a to je da su rezervacije putem interneta preovlađujući način na koji današnji putnici rezervišu svoj smeštaj.

Slikovito računarski rezervacioni sistemi se mogu opisati kao „centralni nervni sistem“ hotelskog poslovanja. Oni integrišu informacije koje dobijaju iz spoljašnje sredine, i koordinišu i utiču na rad svih jedinica u hotelskom preduzeću. Ipak računarski rezervacioni sistemi se mogu definisati kao baze podataka koje pružaju mogućnost za pravljenje rezervacija i načina za povećanje ukupnog broja napravljenih rezervacija i finansijske dobiti.

Većina autora se slaže da računarski rezervacioni sistemi imaju brojne funkcionalnosti. Najčešće se kao glavne izdvajaju:

- Rezervacije
- Profili
- Elektronska trgovina
- Grupe
- Cene
- Povezivanje sa globalnim distribucionim sistemima (GDS)
- Povezivanje sa sistemom za upravljanje imovinom hotela (PMS)

Slika 7: Uloga računarskog rezervacionog sistema (CRS) u hotelskom poslovanju



Izvor: <http://crsturkeyf.com/> 06.03.2017.

Rezervacije – Prva i osnovna namena računarskog rezervacionog sistema je da svojim korisnicima omogući bolji sistem za pravljenje rezervacija. Uz pomoć interneta klijenti, turističke agencije, i sajtovi za on line rezervacije mogu mu pristupiti radi rezervacije kapaciteta. Konstantno i automatsko ažuriranje raspoloživosti i cena olakšava način pravljenja rezervacija.

Profili – Računarski rezervacioni sistem omogućava kreiranje profila hotela koji je on line, i koji je vidljiv svim potencijalnim korisnicima i distributerima usluga. Na taj način svi potencijalni gosti hotela se mogu upoznati sa proizvodima i uslugama koje određeni hotel nudi.

Elektronska trgovina – Pomoću elektronske trgovine računarski rezervacioni sistem omogućava pravljenje rezervacija i elektronsko plaćanje 24/7. Takođe elektronski se mogu platiti objedinjene sve usluge koje gosti koriste.

Grupe – Kako bi se za grupne rezervacije dala ponuda koja će u potpunosti zadovoljiti potrebe njihovih učesnika, kao i pružiti dodatne povoljnosti, računarski rezervacioni sistem prikuplja sveobuhvatne informacije o željama i preferencama za svaku grupu.

Cene – Koristeći računarski rezervacioni sistem, nadležni menadžeri uvek mogu imati uvid u dešavanja na tržištu. Na taj način oni uvek mogu svoje cene upoređivati sa konkurencijom.

Povezivanje sa globalnim distribucionim sistemima (GDS) – Putem računarskog rezervacionog sistema hotel se povezuje sa globalnim distribucionim sistemima (GDS), što omogućuje pristup rezervacijama turističkim agencijama širom sveta. To je ogromna prednost koja omogućava rast prodaje.

Povezivanje sa sistemom za upravljanje imovinom hotela (PMS) – Računarski rezervacioni sistem hotelima pruža mogućnost globalnog pristupa cenama i raspoloživosti njegovih kapaciteta, dok su sistemi za upravljanje imovinom hotela (PMS) najznačajniji kako bi se gostima pružio ugodan boravak shodno njihovim potrebama. Računarski rezervacioni sistem se povezuje za PMS-om kako bi se prikupile i koristile informacije o gostima, u cilju što ugodnijeg boravka.

Računarski rezervacioni sistemi su odličan način za ulazak na globalno tržište i predstavljanje hotelskog preduzeća potencijalnim klijentima širom sveta.

4.3. Geografski informacioni sistemi

Autori koji se bave savremenim informacioni i komunikacionim tehnologijama su dali brojne definicije geografskih informacionih sistema koje se temelje na njihovim različitim namena i funkcijama. Ipak prema našim autorima Jovanović, Đurđev, Srđić i Stankov jedna opšta izvedena definicija glasi: „*Geografski informacioni sistem je organizovan skup računarskog hardvera, softvera, podataka, osoblja i mreža radi efikasnog prikupljanja, skladištenja, ažuriranja, rukovanja, analize, modelovanja, prenosa, i prikaza svih oblika*

prostornih informacija” (Jovanović, i dr. 2012, 11). Uprošćeno geografski informacioni sistem se može opisati kao savremeni informacioni sistem koji omogućava vizuelno predstavljanje i upravljanje elementima orijentisanim u prostoru na posebnim interaktivnim mapama.

Geografski informacioni sistemi se sastoje od pet osnovnih komponenti:

1. Ljudi
2. Prostornih podataka
3. Analitičkih metoda
4. Softvera
5. Hardvera

Ljudi – Ljudi su ti koji pre svega koriste GIS, a zatim ih i razvijaju i održavaju.

Prostorni podaci – Baze podataka GIS-a sadrže različite geografske podatke o nekoj destinaciji ili objektu.

Analitička metoda – Prostorne analize se vrše kako bi se donele odluke.

Softver – Omogućava rad sa geografskim informacijama.

Hardver – Predstavlja uređaje na kojima se mogu koristiti GIS-ovi.

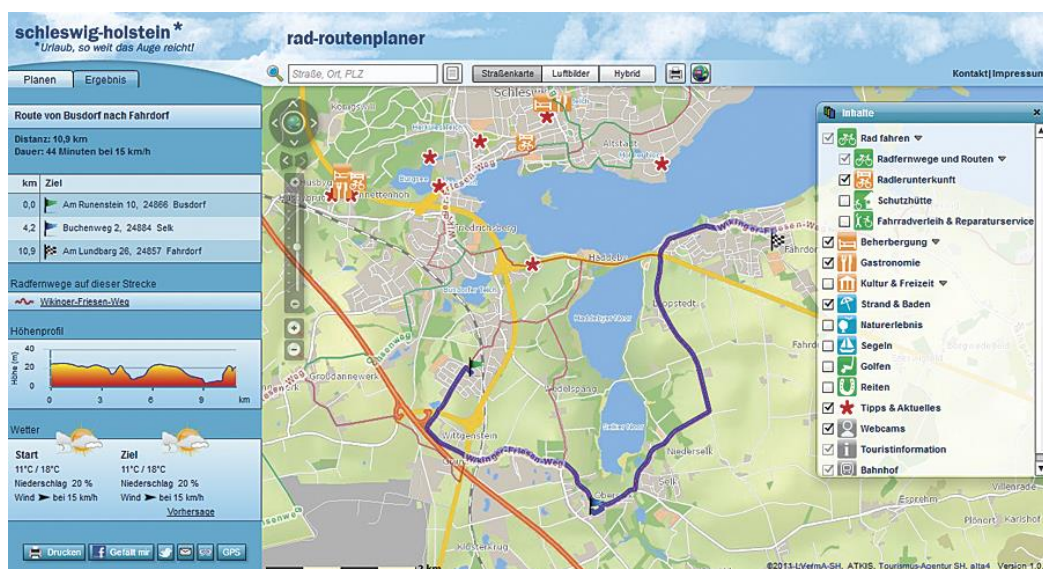
Geografski informacioni sistem kao vid savremene informacione tehnologije našao je primenu u brojnim društvenim oblastima. Međutim od samog njegovog nastanka bio je očigledan ogroman potencijal za primenu GIS-a u turizmu i hotelijerstvu. Međutim zbog nedostataka u turističkim bazama podataka i nedoslednosti podataka, primena GIS-a u turizmu je i dalje ograničena.

Upotreba GIS-a u turizmu se razlikuje prema tome da li je koristi turistička ponuda ili turistička tražnja. Ono što je takođe karakteristično je da turistička tražnja koristi GIS koje omogućava, tj. pravi turistička ponuda.

Prema Jovanović i Njeguš geografski informacioni sistemi se na strani turističke ponude koriste za obezbeđivanje (Jovanović, Njeguš, 2008, 262):

- baza digitalnih mapa za štampanje mapa
- digitalnih podataka za internet mape
- digitalnih podataka za mobilne mape
- mape turističkih atrakcija
- web sajtova sa interaktivnim mapama

Slika 8: Geografski informacioni sistem (GIS) ArcGIS



Izvor: <http://www.esri.com/news/arcnews/summer11/articles/the-road-ahead-for-arcgis.html> 07.03.2017.

Geografski informacioni sistem koji je najrasprostranjeniji i koji se u praksi najviše koristi je ArcGIS koji proizvodi programerska kompanija ESRI. Velika prednost ovog GIS-a je to što je moguće koristiti ga u svim prilikama. Kompatibilan je za veliki broj savremenih uređaja, pa se tako može koristiti na desktop ili laptop računarima, putem interneta, na mobilnim ili tablet uređajima, i putem aplikacija.

Hotelska preduzeća kao deo turističke ponude GIS koriste najčešće putem interaktivnih mapa na kojima su prikazane struktura hotela, raspored soba i sadržaja u hotelu, atrakcije i znamenitosti u okolini hotela i sl. Hotelska preduzeća takođe sarađuju i sa turističkim organizacijama, pa tako u svojim objektima postavljaju interaktivne mape destinacije na kojima se nalaze. Tu su prikazani svi podaci, od turističkih atrakcija i znamenitosti, sve do brojeva hitnih službi.

Osnovni načini upotrebe GIS-a na strani tražnje u turizmu su (Jovanović, i dr. 2012, 141):

- pretraga turističkih resursa
- pomoć pri donošenju odluke o putovanju, i
- olakšanje mobilnosti u tranzitu i u turističkoj destinaciji

Današnji turisti traže sve više i više informacija o destinaciji prilikom izbora svog konačnog odredišta. Kako živimo u savremenom informatičkom dobu, najdominantniji način za prikupljanje informacija je internet. Upravo zato dobar web sajt koji koristi GIS tehnologiju u mnogome doprinosi promociji turističke destinacije i može pomoći turistima pri planiranju svog putovanja. Imajući ovo u vidu, najveća upotreba GIS-a od strane turističke tražnje je upotreba Web GIS-a.

Verovatno nijedan turista neće kupiti ili instalirati kompletan GIS da bi dobio željene informacije u vezi svog putovanja. Web GIS turistima omogućava da preko svojih personalnih računara ili mobilnih uređaja pristup sadržajima koji ih interesuju. On nudi razne mogućnosti, kao što su *lociranje* – opcija zumiranja na mapi sve do predmeta interesovanja; *traženje ruta* – mogućnost pronalaženja najbolje putanje do željene lokacije; *elektronski atlasi* – prikaz karti kontinenata, zemalja, država i gradova.

Primena geografskih informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu ostvaruju se brojne prednosti. Turisti sa jedne strane imaju bolji pristup i sažetije informacije, dok turistička ponuda može na bolji način promovisati svoje proizvode i usluge, i uspešnije upravljati turističkim resursima.

IV Istraživanje

1. Uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom na primeru hotela Falkensteiner Beograd

Sadržaj i opis istraživanja

Kao sastavni deo rada urađeno je empirijsko istraživanje na temu Uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom na primeru hotela Falkensteiner Beograd. Kroz posmatranje i intervju sa zaposlenima u hotelu prikupljena su saznanja o načinu poslovanja hotela Falkensteiner Beograd i procesu kreiranja usluge najvišeg kvaliteta. Takođe uvidom u knjigu utisaka gostiju hotela, zvaničan web sajt hotela i njegove strane na društvenim mrežama, i njegovim ocenama na web sajtu Tripadvisor stečen je uvid u stepen zadovoljstva korisnika usluga hotela. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 01.09.2016. do 16.09.2016. godine.

Hotel Falkensteiner Beograd je deo Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG). Nalazi se u središtu Novog Beograda, u blizini svih važnijih poslovnih centara. Sa svoje 4 zvezdice spada u kategoriju gradskih hotela i dostupan je kako poslovnim ljudima, ljudima iz sveta kongresnog turizma, tako i internacionalnim turistima. Delo arhitekta Borisa Podreke, koje spada u arhitekturu srednje Evrope, i njegov neobičan eksterijer, kao i brojne pogodnosti koje hotel pruža izdvajaju ga od drugih hotela u gradu.

Hotel raspolaže sa 170 soba modernog dizajna i vrhunskog komfora. Takođe, hotel nudi i 4 konferencijske sale vrhunske opremljenosti koje mogu da ispune i najviše zahteve organizovanja konferencija od kojih dve mogu da se spoje u jednu veliku, 2 sale za sastanke i salu za bankete i sve to na ukupnoj površini od 700m² (Slika 9).

Slika 9: Konferencijske sale u hotelu Falkensteiner Beograd

Tagungs- räume Conference Rooms	Fläche (m ²) Square measure (sq ft)	Länge / Breite / Höhe (m) length / width / height (ft)						
Diamond	40 431	4,5 / 9,0 / 2,7 14,7 / 29,5 / 8,9	-	-	-	16	-	-
Platin	35 377	7,0 / 5,0 / 2,5 23,0 / 16,4 / 8,2	-	-	-	12	-	-
Tourmaline + Iolite	139 1496	20,1 / 6,9 / 3,0 65,9 / 22,6 / 9,8	130	70	60	70	60	175
Tourmaline	64 689	9,3 / 6,9 / 3,0 30,5 / 23,6 / 9,8	60	26	28	32	24	80
Iolite	75 807	10,8 / 6,9 / 3,0 35,4 / 22,6 / 9,8	70	30	32	38	28	95
Rhodonite + Spinel	123 1324	18,7 / 6,6 / 3,0 31,4 / 21,7 / 9,8	120	62	60	60	50	152
Rhodonite	61 657	9,3 / 6,6 / 3,0 30,5 / 21,7 / 9,8	60	30	28	30	24	76
Spinel	62 667	9,4 / 6,6 / 3,0 30,8 / 21,7 / 9,8	60	30	28	30	24	76
White Pearl	299 3229	23,0 / 13,0 / 2,6 75,5 / 42,7 / 8,5	300	150	75	82	180	350

Izvor: <https://www.falkensteiner.com/sr/hotel/beograd/das-hotel/konferencije-seminari>

17.09.2016.

Na poslednjem, devetom spratu samog hotela nalazi se ekskluzivan Acquapura City SPA sa raznim pogodnostima gde je slobodan pristup obezbeđen svim gostima koji borave u hotelu.

Hotel Falkensteiner Beograd kao i cela grupacija Falkensteiner hotela svoje poslovanje bazira na negovanju vrednosti kao što su tradicija, orjentisanost na klijente, inovativnost, održivost, i pre svega porodične vrednosti. O tome najbolje govori moto ovog hotelskog lanca koji glasi: „*Welcome Home!*“. Njihov cilj je da kod svojih klijenata izgrade osećaj sigurnosti i pripadnosti. Hotelski lanac Falkensteiner nastoji da u svim svojim hotelima, bez obzira na kategoriju ili tip, stvori kućnu, porodičnu atmosferu. U ovome velikom, možda i najvećem ulogu igraju zaposleni, ali svakako i poseban asortiman usluga, sadržaj hotela, dizajn enterijera i dr. Na ovaj način oni žele da dopru do što šireg spektra klijenata.

Svojim najvernijim klijentima nude i brojne dodatne pogodnosti u vidu programa lojalnosti – *Spirit Club*. Falkensteiner grupacija nudi dva nivoa programa lojalnosti, *Blue Spirit* i *Gold Spirit*. Blue Spirit je osnovni nivo i podrazumeva beneficije poput poklon vaučera na 25 eura po prijavljivanju u hotel, i ekskluzivne popuste i pogodnosti. Golden Spirit je VIP nivo i on pored standardnih popusta uključuje i poklon dobrodošlice, besplatan upgrade u deluxe sobu i razne druge bonuse.

Pored ovih pogodnosti, u sklopu saradnje sa „*Miles & More*“ najvećim evropskim programom lojalnosti, gosti tokom svakog boravka u nekom od Falkensteiner hotela imaju pravo na sakupljanje *milja* (bodova). Članovi ovog programa noćenjem u standardnoj sobi nekog Falkensteiner hotela ostvaruju 500 bonus milja po rezervaciji, dok za noćenje u apartmanu ostvaruju pravo na 500 bonus milja po noći.

1.1. Primena standarda u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd

Pored standarda za hotel od 4 zvezdice koji su ispunjeni na osnovu *Pravilnika o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj* („Sl. glasnik RS“ br. 41/10 i 103/10) hotel ispunjava i neke dodatne kriterijume za standardizaciju. Neki od njih su: odnos broja garažnih mesta i broja smeštajnih jedinica, usluga pića u prijemnom holu – lobiju, kišobran na recepciji, mogućnost zamene strane valute, dodatni lift za goste iznad minimuma, jela i pića u room service ponudi 24 sata, ponuda jela pripremljena prema posebnim standardima (internacionalna, verska, dijetalna, vegetarijanska...), izbor jastuka od različitih materijala, dodatno pospremanje smeštajne jedinice uveče, informacije o turističkim sadržajima grada i regiona, dnevne novine i časopisi na zahtev gosta, električni aparat za grejanje vode (za pravljenje kafe, čaja) sa priborom, vrata i prozori sa zvučnom izolacijom u svim smeštajnim jedinicama, špijunka na vratima, dodatna oprema za zaključavanje vrata, plaćeni kanali uz mogućnost blokiranja kanala sa cenovnikom usluga, površina 80% kupatila je veća od 5m², kozmetičko ogledalo, papuče u svakoj smeštajnoj jedinici, pojedinačni sef za čuvanje vrednosti u svakoj smeštajnoj jedinici, usluge hemijskog čišćenja i šivenja, prevoz gostiju, prostorija za igru dece, itd.

Ono što treba izdvojiti jeste da hotel Falkensteiner Beograd, odnosno njegova kuhinja primenjuje **HACCP standard** za bezbednost hrane.

Kao što se može videti, hotel se vodi načelom „*Pažnja na detalje je veština da pretvorimo zadovoljne mušterije u oduševljene mušterije.*“ (interna dokumentacija hotela Falkensteiner Beograd).

1.2. Uloga zaposlenih u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd

Organizaciona šema hotela Falkensteiner se sastoji iz nekoliko sektora: sobe, hrana i piće, prodaja i marketing, finansije i tehnička služba.

U sektor soba spadaju odeljenja recepcije, rezervacije i domaćinstva. Recepcija radi 24 sata, u 3 smene. Odeljenje rezervacija se nalazi odmah uz odeljenje recepcije i njihov zadatak je da ugovaraju rezervacije, kako individualne, tako i grupne. Odeljenje domaćinstva je zaduženo za besprekorno održavanje čistoće u celom hotelu.

Sektor hrane i pića obuhvata restoran, bar, banket i konferencije i spada u jedno od najvećih sektora hotela po broju zaposlenih.

Posao zaposlenih u sektoru prodaje i marketinga jeste da u najboljem svetlu predstavlja hotel na tržištu kako bi uspešno prodao njegove mnogobrojne usluge. Važnost ovog sektora je izuzetna pošto od njegovog rada zavisi uspešnost celog hotela.

Tehnička služba nema direktan kontakt sa gostima, ali je takođe zaslužna za podizanje nivoa kvaliteta usluge hotela.

Služba ljudskih resursa Falkensteiner hotela je zajednička za region i nalazi se u Hrvatskoj u hotelu Falkensteiner Club Funimation Borik u Zadru.

Ovo je sastav koji je najzaslužniji za tržišni profil koji određuje ovaj hotel kao i razloge zašto gost treba da dođe baš u hotel Falkensteiner Beograd, a ne u neki drugi hotel. Na osnovu sprovedene ankete, zaposleni hotela Falkensteiner Beograd kao prednost svog hotela navode sledeće:

- Dobra lokacija
- Nov objekat
- Garaža
- Izvanredne sobe
- Restoran sa letnjom baštom
- Acquapura City SPA
- Dobra vrednost za novac
- Internacionalni brend

- Izuzetna hrana i piće
- Odlična usluga i posvećenost gostima
- Životni stil i atmosfera
- A la Carte meni
- Business lounge sa terasom
- Welcome Home filozofija

Zaposleni predstavljaju ključ ovog preduzeća jer sve počinje i završava se sa njima. Da bi očuvali i poboljšali nivo kvaliteta zaposlenima se poklanja velika pažnja. Ona se ispoljava u vidu brige o svakom zaposlenom, dodatne motivacije kako bi na najefikasniji način obavljali svoj posao, a usput su im dodeljene i pojedine pogodnosti kao što su boravak u nekom od Falkensteiner hotela po posebnim cenama (interna dokumentacija hotela Falkensteiner Beograd):

- Falkensteiner hoteli: 27,50 EUR po osobi
- Falkensteiner Premium Collection hoteli: 50 EUR po osobi
- Deca ispod 12 godina dobijaju 50% popusta na gore navedene cene
- 50% popusta na F&B usluge
- 50% popusta na podzemni parking.

1.3. Primena savremene informacione tehnologije u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd

Najvažniji savremeni informacioni sistem koji se koristi u poslovanju hotela Falkensteiner Beograd je **Protel PMS (Property Management System)**.

Protel je program nemačke kompanije Protel Hotel Software koja razvija programe za hotelsko poslovanje od 1994. godine. Danas se Protel PMS koristi u više od 11.000 hotela u preko 80 zemalja sveta (<http://www.interact-group.net/protel-hotel-software> 06.03.2017.). Ascot, Moevenpick Hotels & Resorts i Best Western Premier su samo neki od velikih hotelskih lanaca koji koriste ovaj sistem za upravljanje imovinom hotela.

Glavna karakteristika ovog sistema je da se može povezati sa računarskim rezervacionim sistemom (CRS), web sajtom hotela, internet turističkim agencijama (OTA), globalnim distributivnim sistemima (GDS), kao i velikim dobavljačima (Wholesalers). Komunikacija je dvosmerna, tako da se raspoloživost i cene mogu videti u realnom vremenu. Raspoloživost se unosi za period do čak dve godine unapred. Rezervacije se mogu praviti kako za individualne goste, tako i za grupu gostiju putem posebne alatke *Group Master*. Sistem omogućava i analizu prodaje, tako da se ona, kao i marketing aktivnosti mogu unapred planirati i pratiti. Jedna od takođe vrlo značajnih opcija koje se nude jeste *Protel Survey* – aplikacija koja olakšava sastavljanje anketa za goste hotela, kao i njihovu analizu. Protel PMS je razvio i aplikacije za

Android i iOS operativne sisteme pametnih uređaja, tako da menadžment i zaposleni mogu imati lak pristup sistemu čak i kada nisu prisutni na svom radnom mestu.

Protel PMS daje vrlo značajan pregled podataka o samoj rezervaciji. Tako da svaka rezervacija sadrži sledeće podatke:

- poreklo rezervacije, tj. dobavljača
- vrstu gostiju
- broj osoba
- period boravka
- dodatne zahteve
- specijalnim cenama i popustima

Ove informacije su posebno značajne prilikom kreiranja analize prodaje, jer daju potrebne informacije menadžmentu na koji način da kreiraju svoj marketing plan i prodajnu strategiju.

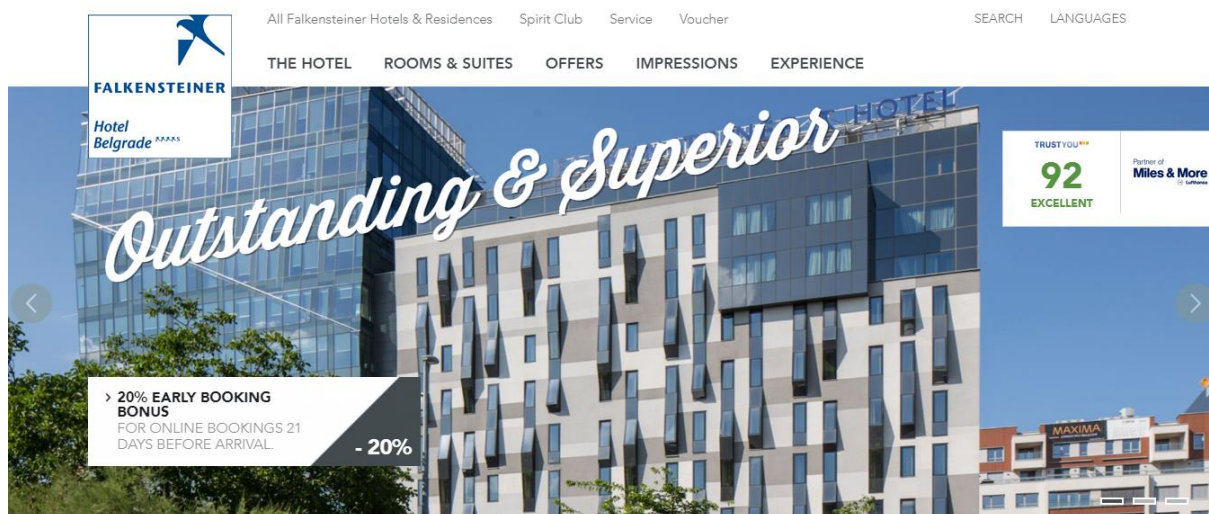
Hotel Falkensteiner Beograd, kao i svi hoteli iz lanca, upotrebljavaju računarski rezervacioni sistem *Voyager* nemačke kompanije Trust International. On je integrisan sa Protel PMS-om i na taj način se koristi u svim Falkensteiner hotelima.

Putem navedenih savremenih informacionih sistema, hotel Falkensteiner Beograd je prisutan u četiri globalna distribuciona sistema (GDS): Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan. Od internet turističkih agencija sarađuje sa tri. To su: Booking, Hotels.com i Expedia. Sa velikim dobavljačima se zaključuju posebni ugovori, i trenutno hotel sarađuje sa kompanijama GTA, Go Global, Travco i Special Tours.

Profesionalnim korišćenjem interneta hotel Falkensteiner Beograd ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu i obezbeđuje zadovoljstvo svojih gostiju.

Web sajt hotela je vrlo moderan i pregledan (Slika 10). Na njemu posetioци mogu naći informacije o hotelu, restoranu, wellness & spa centru, detaljan opis soba i njihov sadržaj, proveriti raspoloživost i napraviti rezervaciju, kreirati svoj nalog, informisati se o pogodnostima programa lojalnosti i mnoge druge stvari.

Slika 10: Početna stranica web sajta hotela Falkensteiner Beograd



Izvor: Print screen <https://www.falkensteiner.com/en/hotel/belgrad> 17.09.2016.

Veliki akcenat u sklopu korišćenja interneta se pridaje društvenim mrežama. Hotel Falkensteiner je aktivan na tri društvene mreže: Facebook, Twiter i Instagram. Za njihovo upravljanje, kao i za održavanje web sajta, hotel je angažovao agenciju specijalizovanu za ove usluge. Kao najpopularnijoj društvenoj mreži, Facebook-u se pridaje najviše pažnje. Stranica hotela na toj društvenoj mreži je povezana sa web sajtom, ali i sa web sajtom Tripadvisor koji rangira hotele shodno ocenama njegovih gostiju. Poput web sajta, Facebook stranica pruža brojne korisne informacije o hotelu, kao i mapu sa naznačenom adresom i lokacijom hotela. Za sve objave na društvenim mrežama koriste se profesionalne fotografije na kojima se najčešće dočarava atmosfera u sobama, restoranu, baru, bašti, i u opšte u hotelu. Vrlo su česte objave vezane za dešavanja u hotelu ili gradu. Kvalitetnim sadržajem, profesionalnim fotografijama, i pažljivo pisanim tekstom cilj je zaintrigirati pratioce, tj. posmatrače stranica na društvenim mrežama, i na taj način potencijalne goste hotela.

Jedna od najvažnijih aktivnosti na internetu jeste odgovaranje na ocene i recenzije koje gosti hotela ostavljaju na sajtu Tripadvisor. Ocene na ovom sajtu su jedan od najmerodavnijih pokazatelja uspešnosti poslovanja. Osoblje hotela uvek podstiče goste da kada budu u prilici podele utiske o svom boravku u hotelu sa javnosti putem sajta Tripadvisor. Prema ukupnim ocenama, hotel Flakensteiner Beograd je trenutno osmi hotel u Beogradu (Tabela 1), sa prosečnom ocenom 4,5 na osnovu 290 ocena (https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294472-d3387050-Reviews-Falkensteiner_Hotel_Belgrade-Belgrade.html 08.03.2017.).

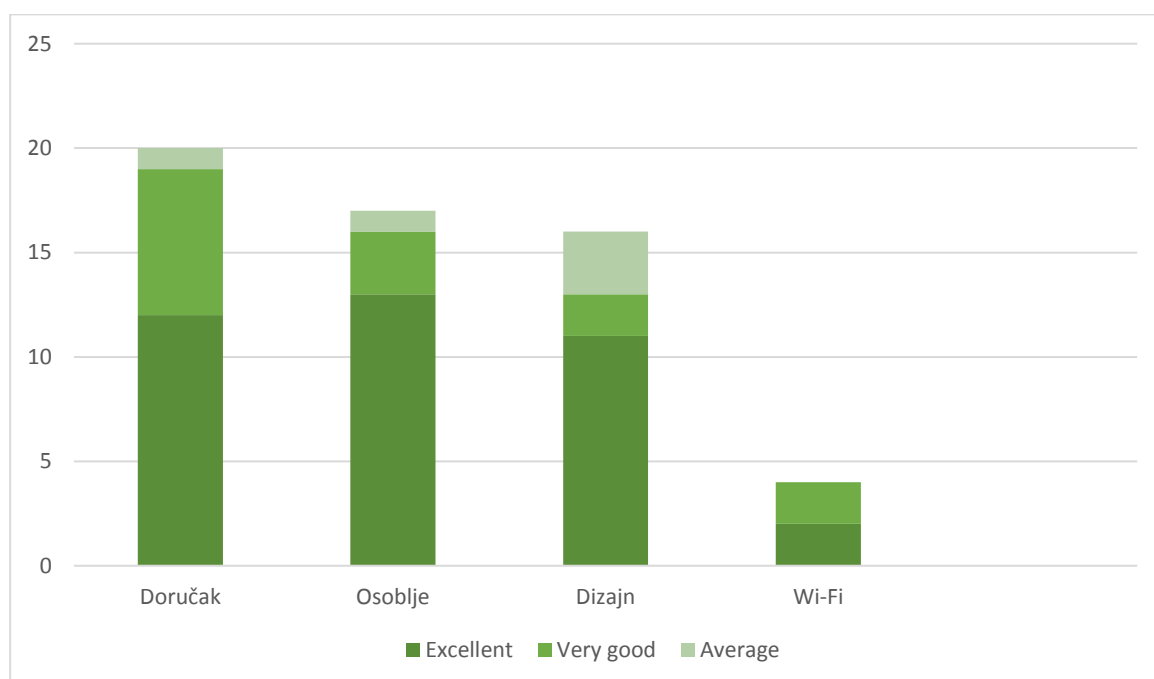
Tabela 1: Top 10 hotela u Beogradu prema sajtu Tripadvisor

Top 10 Belgrade Hotels		
1.	Hotel Mint	
2.	Courtyard Belgrade City Center	
3.	Hotel Townhouse 27	
4.	Square Nine Hotel Belgrade	
5.	Radisson Blu Old Mill Hotel, Belgrade	
6.	Balkan Hotel Garni	
7.	Jump INN Hotel Belgrade	
8.	Falkensteiner Hotel Belgrade	
9.	Hyatt Regency Belgrade	
10.	Metropol Palace, A Luxury Collection	

Izvor: <https://www.tripadvisor.com/Hotels-g294472-Belgrade-Hotels.html> 08.03.2017.

Najveći broj pozitivnih ocena se odnosi na doručak koje putnici smatraju posebno dobrim, a zadovoljni su i osobljem, dizajnom hotela, kao i funkcionalnošću Wi-Fi mreže (Grafik 1).

Grafik 1: Ocene hotela Falkensteiner na web sajtu Tripadvisor



Izvor: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294472-d3387050-Reviews-Falkensteiner_Hotel_Belgrade-Belgrade.html 08.03.2017.

Redovnim praćenjem ocena i recenzija menadžment hotela dobija informacije o dobrim i lošim stranama svojih usluga iz ugla svakog pojedinačnog gosta. Ove informacije su vrlo značajne jer se njihovom analizom ukoliko je potrebno mogu pravovremeno preduzeti potrebne korekcije. Upravo zbog toga Tripadvisor je bitan izvor povratnih informacija o propustima i nezadovoljstvu gostiju. Za odgovore na komentare putnika zadužen je generalni menadžer gospodin Aleksandar Vasiljević. Zadatak menadžmenta je da uči iz napravljenih propusta i nezadovoljnog gosta pretvori u zadovoljnog tako što će se konstantno prilagođavati zahtevima koji se nalaze u komentarima gostiju. Analizom i pozitivnih i negativnih komentara dobijaju se informacije o potrebama gostiju, koje se mogu iskoristiti za unapređenje poslovanja hotelskog preduzeća što će za posledicu imati uslugu koja će biti podržana svim resursima i na taj način prevazići očekivanja gostiju.

Rezultati istraživanja

Izvršeno istraživanje pokazuje da hotel Falkensteiner Beograd u kreiranju i pružanju svojih usluga veliki značaj pridaje ulozi zaposlenih i primeni savremene informacione tehnologije.

Pored kvalitetnog i stručnog osoblja koje bira menadžment, sama filozofija hotela doprinosi tome da se zaposleni osećaju kao deo porodice, i svoja zaduženja obavljaju sa velikim entuzijazmom i bez zadržke.

Takođe primena dva najznačajnija informaciona sistema u hotelskom poslovanju PMS-a i CRS-a, kao i profesionalno korišćenje interneta, znači da hotel Falkensteiner Beograd prati savremene trendove. Uvidom u stepen zadovoljstva njihovih gostiju, može se zaključiti da se to izuzetno pozitivno odražava na njihovo poslovanje.

Zaključak

Kvalitet je izuzetno važan u uslužnim delatnostima gde je usluga rezultat kontakta i komunikacije između onoga ko pruža i onoga ko koristi uslugu. Kvalitet usluga u hotelijerstvu je zato vrlo važan za potpuno zadovoljstvo gostiju, jer ove usluge odlikuje visok nivo interpersonalnosti.

Da bi se obezbedio zadovoljavajući kvalitet usluga, njime je potrebno upravljati. Zaključili smo da se upravljanje može posmatrati i definisati sa više stanovišta, kao i da postoji nekoliko faza u upravljanju. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu podrazumeva donošenje odluka pomoću kojih se pravi i isporučuje usluga koja zadovoljava, pa čak i premašuje zahteve gostiju. Da bi to bilo moguće potrebno je ispuniti određene preduslove.

Pre svega moraju se stalno pratiti promene koje se dešavaju na tržištu. Praćenje novih trendova i želja i potreba turista je neophodno kako bi se hotelska ponuda pravovremeno prilagodila novonastalim promenama. Sada kada su turisti iskusniji nego pre i kada se promene u željama i potrebama potrošača dešavaju velikom brzinom, ta potreba je važnija nego ikada.

Jedan od sistema zadovoljenja potreba gostiju, naročito na dugoročnoj osnovi, je upravljanje totalnim kvalitetom (TQM). Sistem upravljanja totalnim kvalitetom ima široku primenu u turizmu i hotelijerstvu. Osnove za ostvarivanje zadovoljstva gostiju putem TQM-asu orijentisanost ka potrošaču i totalna uključenost. Drugim rečima, za ostvarivanje zadovoljstva gostiju potrebna je koordinacija svih resursa i svih učesnika u lancu stvaranja proizvoda ili usluge. Primena TQM sistema nije laka, i nailazi na brojne prepreke. Ali prednosti koje donosi, a koje se ogledaju u stalnom unapređenju hotelskih usluga, jačanju konkurentne sposobnosti, smanjenju troškova i dr. za većinu hotela u današnjim tržišnim uslovima predstavlja jedini način opstanka.

Da bi upravljanje kvalitetom bilo uspešno potrebno je značajnu pažnju posvetiti ljudskim resursima, što je u radu nedvosmisleno i dokazano. Najznačajniji faktori koji su doveli do izazova savremenog menadžmenta, pogotovo kada je reč o zaposlenima (pre svega onih koji su na tzv. prvoj liniji usuživanja), su: povećan nivo konkurentnosti preduzeća, povećan nivo očekivanja i želja potrošača, razvoj i primena savremene tehnologije, era informatičke revolucije i dr. Imperativ zaposlenih u savremenim uslovima je ne samo veći nivo formalnog obrazovanja, već permanentna edukacija i specifične veštine i znanja.

Uloga najvišeg rukovodstva je da se rukovodi osnovnom vodiljom TQM koncepta – prevencija umesto detekcije, uspostavljanje odgovarajuće organizacione kulture, i da se idejom kvaliteta prožmu svi delovi kompanije i zaposlenog osoblja na svim nivoima, čime su porvrđeni i najbitniji ciljevi rada vezani za ulogu upravljačkih struktura u obezbeđenju i unapređenju kvaliteta u hotelskom preduzeću.

U radu je takđe dokazano da je bitna i uključenost gostiju u postupku kreiranja i isporuke hotelskih usluga. Na kraju što je jedino važno su ocene gostiju o kvalitetu usluga. Hoteli se moraju potruditi da na razne načine dobiju povratne informacije o pruženim uslugama. Sugestije i ideje gostiju treba da budu polazna osnova upravljačkim strukturama za donošenje odluka o hotelskim proizvodima i uslugama. Prihvatanjem i primenom ideja gostiju, oni aktivno učestvuju u kreiranju i isporuci hotelskih usluga.

Standardizacija je ono što značajno doprinosi kvalitetu pružanja usluga u hotelijerstvu. Primenom standarda serije ISO 9000, koji se odnose na upravljanje kvalitetom i koje je propisala Međunarodna organizacija za standardizaciju, garantuje se primena neophodnih elemenata proizvoda i usluga za zadovoljenje potreba potrošača. Postoji još standarda koji su značajni za hotelijerstvo, ali svi oni imaju za cilj da se postigne određeni nivo kvaliteta proizvoda i usluga, i da se stalno unapređuje, da se zaštite interesi potrošača, i da se poboljša zaštita života, zdravlja, bezbednosti ljudi i životne sredine.

Sve ove preduslove u mnogome olakšava savremena informaciona tehnologija. Bez nje se ne može zamisliti poslovanje bilo kog ozbiljnog preduzeća. Zahvaljujući njoj povećava se produktivnost, dok se troškovi smanjuju.

Primena savremene informacione i komunikacione tehnologije u hotelskom poslovanju najviše se svodi na korišćenje sistema za upravljanje imovinom hotela (PMS) i računarskih rezervacionih sistema (CRS). Elektronsko poslovanje je moderan način poslovanja, i u mnogome olakšava i ubrzava proces poslovanja. Danas na tržištu postoje brojne softverske kompanije koje nude čitav spektar informacionih sistema koji zadovoljavaju potrebe od malih porodičnih hotela, do velikih lanaca i mega hotela. Najveća pogodnost ovih sistema je što se oni mogu integrisati. Time se otvara mogućnost da se na vrlo jednostavan način usluge hotela ponude globalnom tržištu koristeći savremene kanale distribucije kao što su globalni distribicioni sistemi, internet turističke agencije i veliki dobavljači. Na taj način hotel može stvoriti značajnu konkurentsku prednost na tržištu.

Sistem koji sada, a koji će naročito u budućnosti predstavljati konkurentsku prednost za hotelsko preduzeće je geografski informacioni sistem. Sve više ljudi, tj. turista koristi ove sisteme kako bi putem interaktivnih mapa, u realnom vremenu i prostoru dobili tražene informacije. Na polju primene u turizmu potrebno je još dosta ulaganja u geografske informacione sisteme i njihovu primenu, ali sve više pažnje se pridaje i njemu.

Uspešno poslovanje bez primene savremene informacione i komunikacione tehnologije je danas nemoguće. Konstantno praćenje njihovog razvoja, i iznalaženje načina njihove primene u turizmu i hotelijerstvu je način da se konstantno stvara konkurentska prednost u odnosu na druge učesnike na globalnom turističkom tržištu.

Konačno, na osnovu obrađene literature, i sprovedenog empirijskog istraživanja na primeru hotela "Falkenstainer" Beograd, može se zaključiti da su nedvosmisleno potvrđene **glavna hipoteza:**

- da je kvalitet usluga i upravljanje kvalitetom osnovni preduslov uspešnog poslovanja i ključni element lojalnosti turista, i **posebne hipoteze**:
- da primena TQM sistema u upravljanju kvalitetom hotelskih usluga doprinosi stvaranju vrhunskog kvaliteta u svim segmentima kreiranja i pružanja usluga,
- da kvalitet zaposlenog personala, posebno upravljačkih struktura je od presudne važnosti na obezbeđenje kvaliteta i uspostavljanje sistema upravljanja kvaliteom,
- da standardizacija usluga i primena međunarodnih standarda rezultira unapređenjem kvaliteta u svim domenima hotelskog poslovanja, i
- da primena savremene informacione i komunikacione tehnologije, pre svega interneta kao dominantnog i globalnog medija, predstavlja fundamentalnu osnovu savremenog poslovanja i preduslov je opstanka na tržištu.

Literatura

1. Albijanić M., (2013) I DEO Menadžment, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum [Online]
2. Avelini Holjevac I., (2002) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskojindustriji, Opatija, Hrvatska, Hotelijerski fakultet Opatija
3. Bahtijarević-Šiber F., (1991) Organizacijska teorija, Zagreb, Hrvatska, Informator
4. Bakić O., (2003) Marketing u turizmu, Beograd, Srbija, Ekonomski fakultet
5. Barjaktarović D., (2013) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
6. Barjaktarović D., et al., (2013) Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet hotelskog poslovanja, Zbornik radova, Hotelska kuća 2013., Beograd, Srbija HORES
7. Boone, L.E. and Kurtz, D.L. (2011) Contemporary Business, Hoboken, SAD, Wiley
8. Bovee, C.L. and Thill, J.V. (2013) Business Communication Today, Upper Saddle River, SAD, Prentice Hall College Division
9. Čačić, K. i Pavlović, D. (2011) Kvalitet kao osnov tržišnog uspeha hotelskog preduzeća, Hotelska kuća 2011., HORES, 500, 105-114
10. Čačić K., (2013) Poslovanje hotelskih preduzeća, (4), Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
11. Čerović S., (2012) Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, (2), Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
12. Čičin-Šain D., (2013) Osnove menadžmenta - skripta, Šibenik, Hrvatska, Visoka škola za turistički menadžment
13. Đorđević Boljanović, J. i Pavić, Ž.S.(2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
14. Dreyer, A. and Dehner, C. (2003) Kundenzufriedenheit im Tourismus, Minhen, Nemačka, Oldenbourg Wissenschaftsverlag
15. Drucker P., (2003) Moj pogled na menadžment: Ideje koje su unapredile menadžment, Novi Sad, Srbija, Adižes
16. Filipović J., Đurić M., (2009), Osnove kvaliteta, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
17. Griffin R.W., (2012) Management, Boston, SAD, Cengage Learning
18. Haas, H.G. and Tamarkin, B.(1995) Lider u svakom od nas, Beograd, Srbija, Grmeč

19. Jovanović V., (2013) Tematski turizam - skripta, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
20. Jovanović V., Đurđev B., Srdić Z., Stankov U., (2012) Geografski informacioni sistemi, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
21. Jovanović V., Njeguš A., (2008) The Application of GIS and its Components in Tourism, Beograd, Srbija, Yugoslav Journal of Operational Research
22. Kljajić Ž., (2009) TQM – Potpuno upravljanje kvalitetom i uloga zaposlenih u postizanju potpunog kvaliteta-Specijalistički rad, Banja Luka, Panevropski Univerzitet Apeiron
23. Kordić, B. i Pajević, D.(2007) Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom, Beograd, Srbija, Centar za primenjenu psihologiju
24. Lončarević R., (2007) Menadžment, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
25. Mašić B., (2010) Menadžment, (4),Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
26. Mašić B., (2009) Strategijski menadžment, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
27. Milisavljević, M. Maričić, B. i Gligorijević, M. (2004) Strategijski marketing, Beograd, Srbija, Ekonomski fakultet
28. Milisavljević, M. Maričić, B. Gligorijević, M. (2009) Osnovi marketinga, Beograd, Srbija, Ekonomski fakultet
29. Njeguš A., (2010) Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Beograd, Srbija, Univerzitet Singidunum
30. Robbins S.P., (2005) Menadžment, Zagreb, Hrvatska, Mate
31. Rouse, M.J. and Rouse, S. (2005) Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Zagreb, Hrvatska, Masmedia
32. Schermerhorn J.R.Jr., (2004) Core Concepts of Management, Hoboken, SAD, Wiley & Sons Inc.
33. Schultz A., (1996) The Role of Global Computer Reservation Systems In the Travel Industry Today and In the Future, Frankfurt, Germany, Lufthansa Systems GmbH
34. Sekulović N., (2009) Kvalitet usluga i satisfakcija potrošača u turizmu - Magistarska teza, Beograd, Univerzitet Singidunum
35. Sladoljev J., (2012) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću - Stručni rad, Šibenik, Hrvatska, Veleučilište u Šibeniku
36. Spasić V., Pavlović D., (2008) Efekti primene savremene informacione tehnologije u poslovanju malih turističkih agencija, Beograd, Časopis za teoriju i praksu

- finansija, bankarstva, revizije i osiguranja, Vol. 5,
37. Stoner, J.A.F. Freeman, R.E. and Gilbert, Jr. D.R.(1995) Management, Upper Saddle River, SAD, Prentice Hall College Division
 38. Suarez J.G., (1992) Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Arlington, USA, Department of the Navy Office Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership Office, Publication 92-02
 39. Vlahović S., (2007) Upravljanje ljudskim resursima i njihova primena u hotelijerstvu, Zbornik radova-Edukacija zaposlenih u turizmu, Beograd, Univerzitet Singidunum

Elektronski izvori

1. <http://beleske.com/prelomna-tacka/>
2. <http://savath.net/organizaciona-sema-hotela>
3. <http://www.adizes.rs/?page=131>
4. <http://www.srdjansimic.com/biznis-plan/misija-vizija-ciljevi/>
5. www.internetlivestats.com/internet-users/
6. www.iso.org
7. [www.SRPS ISO 9001:2015© ISS 2015., t.02\):](http://www.SRPS ISO 9001:2015© ISS 2015., t.02):)
8. www.slideshare.net
9. <http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/>
10. <http://www.capterra.com/hospitality-property-management-software/#infographic>
11. <http://www.ezeefrontdesk.com/>
12. <http://www.besthospitalitydegrees.com/faq/what-is-a-central-reservation-system/>
13. <https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/2013/08/05/benefits-of-the-central-reservations-system/>
14. http://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp?ID=6
15. http://hotelexecutive.com/business_review/3114/what-every-hotelier-needs-to-know-ota-direct-connects
16. <http://www.esri.com/news/arcnews/summer11/articles/the-road-ahead-for-arcgis.html>
17. <http://www.hospitalitynet.org/organization/17015538.html>
18. https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294472-d3387050-Reviews-Falkensteiner_Hotel_Belgrade-Belgrade.html
19. www.eoq.org