

OPERATIVNI MENADŽMENT U TURIZMU

Uspešnu proizvodnju, odnosno pružanje usluga čini pre svega unapređenje razvoja metoda i tehnika upravljanja. Postavlja se pitanje ko treba da primenjuje te nove metode i tehnike upravljanja?

Pre svega operativni menadžment, čija je uloga da sprovodi u delo planove strategijskog menadžmenta preko svojih neposrednih saradnika koji mogu biti taktički menadžment, ili neposredni izvršioc i što opet zavisi od složenosti firme, kvalifikacione strukture i veličine odnosno posla kojim se bavi.

Operativni menadžment u turizmu pre svega pored ostalog treba da poseduje kreativnost, korporativnu kulturu i stručnost. Ako se prisetimo savremenih teorija o preduzetništvu, a posebno američkog ekonomiste i Nobelovca Schultza koji ističe da preduzetnički kvalitet i sposobnost nisu urođeni i da mogu da se nauče, kako obrazovanjem tako i preduzetničkom praksom. Dosadašnja iskustva ukazuju na činjenicu da nemamo dovoljnu kompetentnost za savremeno poslovanje, gde nedostatak kompetentnosti se iskazuje i kod operativnog menadžmenta u turizmu.

ULOGA OPERATIVNOG MENADŽMENTA U TURIZMU

Najznačajnija uloga operativnog menadžmenta u turizmu je ostvarenje (realizacija) kvalitetne usluge, tj način transformacije ulaznih elemenata (radna snaga, oprema, novac) u izlazne elemente procesa usluge.

Operativni menadžer u turizmu može biti direktor turističke agencije, hotela, marketinga, finansija itd, što sve zavisi od vrste organizacije u turističkom poslovanju. Drugim rečima, operativni menadžment u turizmu ima ulogu da realizuje strateško planiranje i razvoj turističke organizacije tj da vodi njen budžet, politiku, upravlja podređenim zaposlenima, kao i da vrši kontrolu svih operacija, gde na kraju podnosi izveštaj top menadžmentu o realizaciji planiranih aktivnosti.

Da bi operativni menadžment u turizmu bio uspešan, on mora da osigura strukturu i kvalitet resursa, gde te resurse treba da usmeri prema željenom cilju. Kako će u tome uspeti? Tako što će definisati operativne ciljeve koji moraju biti merljivi i definisati strategiju i planove realizacije istih.

Ciljeve i strategiju sa neophodnim elementima treba definisati za sve procese turističkih organizacija a u zavisnosti od oblasti turističke usluge (nabavka, realizacija usluge, prodaja, marketing, zadovoljstvo korisnika usluga itd). Pored definisanja ciljeva i strategije, imajući u vidu da je operativni menadžment složen posao, za njegovo uspešno funkcionisanje neophodno je definisati i ulaze u proces, ograničavajuće faktore za realizaciju procesa, standarde (kriterijume) za merenje postavljenih zadataka, odgovornost za proces,

saučesnike u procesu, nagrade za uspešno realizovan proces, način kontrolisanja procesa itd.

KARAKTERISTIKE USPEŠNOG OPERATIVNOG MENADŽMENTA

Operativni menadžment u turizmu pored ogromnog znanja iz različitih oblasti mora pre svega da poseduje kako veštine u komunikaciji tako i određene osobine (sklop ličnosti, karakter, stil, kreativnost...)

Čuvena je Fordova misao: "Sakupiti se zajedno je početak, ostati zajedno je napredak, a raditi zajedno je uspeh". Ova misao može samo da uputi operativni menadžment u turizmu, ukoliko želi da bude uspešan mora da se pridržava još nekih principa a pre svega:

- mora biti moralna osoba i da u zaposlenima pronalazi ono što je najbolje;
- saraduje sa svojim zaposlenima, obilazi ih, mora da zna njihove probleme i ne zatvara se u kancelariju;
- dobar slušalac, spreman da čuje svačija mišljenja, pošten i skroman, otvoren prema svima, bez obzira na mesto u hijerarhiji ili statusu
- ceni ljude sa idejama i nikada ne prisvaja tuđe inovacije, veran je ciljevima turističke organizacije, nije egoista;
- preuzima na sebe odgovornost za neuspeh, ne traži krivca u potčinjenom saradniku, izvlači se i ne beži od kriznih situacija;
- sposoban je da pojednostavi složene situacije i da motiviše svoje saradnike;
- da međuljudske sukobe rešava "oči u oči" a ne preko papira, izveštaja, komisija ili trećih osoba;

Vrlo značajan faktor uspešnosti operativnog menadžmenta u turizmu je kultura poslovne komunikacije, kako između operativnog menadžmenta i zaposlenih, tako i sa korisnicima usluga. Ono što nedostaje našem menadžmentu a što se u svetu izučava na visokim poslovnim školama je lepo i pravilno usmeno izražavanje ili retorika.

Navešćemo samo neke od pravila kojih se treba pridržavati u turizmu, kada je u pitanju komunikacija:

- Za uspešnu komunikaciju treba uraditi i kod pripreme odgovoriti na pitanja: o sa kime se vodi komunikacija? o zašto komunicirati? o šta govoriti? o ko sam ja u toj komunikaciji? o gde se odvija komunikacija? o kada se odvija komunikacija?, itd
- Pripremu komunikacije treba izvršiti tako da može da se usmeno prezentira, tj bez čitanja;

- Treba se dobro pripremiti za fazu zapleta u komunikaciji, odnosno za postavljanje i davanje odgovora na određena pitanja;
- Pripremiti način i stil izlaganja, odnosno uskladiti artikulaciju i dikciju;
- U poslovnim kontaktima biti optimistički raspoložen, vedar, nasmejan; Postavlja se pitanje da li sve napred navedene osobine može da ima jedna osoba? Sigurno je da nema takve osobe koja može da poseduje sve ove osobine, ali operativni menadžment u turizmu mora da teži da ima što više pozitivnih osobina.

UPRAVLJANJE VREMENOM I MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Deo koji se odnosi na upravljanje vremenom i motivaciju zaposlenih sigurno može da se подели na posebne celine i da te celine zauzmu mnogo više prostora, ali ovde će se taksativno navesti elementi svih celina koji su neophodni za uspešno funkcionisanje turističke organizacije, čija je velika uloga operativni menadžment. Operativni menadžment u turizmu dosta gubi vremena na "nepotrebne" stvari, a tome doprinosi specifičnost organizacija u turizmu. Operativni menadžment treba da kontroliše vreme, predviđeno za razgovore, time što će procenjivati koliko mu treba vremena za razgovore, obavestiti učesnike o predmetu razgovora, dobro planirati vođenje sastanka, drugim rečima neophodno je koristiti četvrtu generaciju upravljanja vremenom gde je naglašena važnost i hitnost, i ako se ova dva aspekta rasčlane, dobijaju se četiri kvadranta mogućeg delovanja operativnog menadžmenta.

Treba istaći sedam ključnih aktivnosti:

- poboljšanje personalne komunikacije
- bolja priprema
- bolje planiranje i organizacija
- bolja briga o sebi samom
- iskorišćenje novih šansi
- aktivno uključivanje drugih

Motivacija zaposlenih kao želja ka ostvarenju cilja ima značajnu ulogu u uspešnosti turističke organizacije. Nema gotovih recepata za motivaciju, ali da se podsetimo da je izuzetno važno znati i umeti motivisati zaposlene. Rok Feler je rekao: "Umeti sa ljudima to je roba isto što šećer i kafa, ali ne znam koliko bih platio tu robu kada bih našao čoveka koji ume sa ljudima." Ovom prilikom nećemo ulaziti u teorije motivacije (sadržajna, procesna, strategije materijalnog nagrađivanja, upravljanje pomoću ciljeva, teorija potreba po

Maslouwu), već ćemo podsetiti na kratkoročne ciljeve motivacije koji imaju značajnog uticaja da se obezbede aktivnosti kojom zaposleni teže ka postavljenim ciljevima.

Kolika je i kakva uloga operativnog menadžmenta u motivisanju? Uključenost je najjači motivacioni faktor, koliko su zaposleni upoznati sa svrhom, ciljevima i planovima preduzeća, koliko su svesni svoje uloge u postizanju tih ciljeva, da li su upoznati sa realizacijom istih, onda sasvim jasno postaju odani tim zadacima i obavezama. Izazov je izuzetno značajan vid motivacije koji može da se iskaže kao:” Ovaj zadatak je veći i odgovorniji od ostalih...”

Obrazovanje- Ako se podsetimo na Jurana koji je smatrao da je Japan uspeo zahvaljujući programima masovne obuke možda je i najbolja poruka, kada je u pitanju motivacija, da se u Srbiji u turističkim organizacijama naprave programi masovne obuke, gde bi neke teme za edukaciju mogle biti:

- poslovna komunikacija
- upravljanje vremenom
- timski rad
- ljudski resursi
- motivacija zaposlenih
- poslovni bonton
- merenje zadovoljstva korisnika usluga
- merenje zadovoljstva zaposlenih
- stres na radnom mestu, itd Organizovanjem ovakvih masovnih obuka dobit u odnosu na uloženo bila bi višestruka.

Hotelski proizvod kao integralni deo turističkog proizvoda

U turizmu se termini “industrija” (Tourism and Travel Industry) i “proizvodnja” sve češće koriste, kako bi se naglasila njegova neosporno, izvanredno značajna ekonomska funkcija. S obzirom da je u literaturi postalo uobičajeno korišćenje proizvodne sfere i u sferi usluga, tako se i izrazi “turistički proizvod” i “hotelski proizvod” svakodnevno upotrebljavaju u stručnim krugovima. Jasno je da se ne radi o klasičnim proizvodima, već o kompleksu usluga – brojnih i raznovrsnih, međusobno uslovljenih i povezanih. Korišćenje termina “proizvod” upućuje na zaokruženu celinu, odnosno ujednačenost u pogledu kvaliteta različitih usluga. Pojedine komponente turističkog proizvoda su materijalnog karaktera i predstavljaju fundament njegove realizacije (saobraćajna i komunalna infrastruktura, ugostiteljski i ostali objekti turističke suprastrukture i pratećih delatnosti,

locirani na turistički atraktivnom prostoru). Hotelski proizvod, dakle, predstavlja fundament realizacije turističkog proizvoda.

Pojmovni obuhvat i značenje hotelskog proizvoda

Šta podrazumevamo pod hotelskim proizvodom? Kakvo značenje ima ova sintagma? Da li se hotelski proizvod stvara samo u hotelu ili ima šire značenje? Na ova pitanja moguće je kompetentno odgovoriti jedino uz prethodni osvrt na značenje pojmova "hotelijerstvo" i "hotel". Hotelijerstvo je delatnost prevashodno usmerena na pružanje usluga smeštaja, pa u tom smislu praksa poznaje, a teorija uvažava egzistenciju usluge hotelskog tipa u kombinaciji sa ishranom ili bez nje.

Ipak, odstupanja u pogledu eventualnog izostanka usluga ishrane, ne remete bitno osnovnu fiziono miju hotelijerstva i njen status reprezentativne ugostiteljske delatnosti – reprezentativne iz razloga što oslikava sve najvažnije odlike ugostiteljstva: u sektoru smeštaja; u sektoru hrane i pića; u domenu usluga koje nužno ili uobičajeno prate smeštaj i ishranu. U tom smislu pojmovno najpreciznije odrediti hotelijerstvo znači okarakterisati ga kao privrednu delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa ulugama hrane i pića, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju. Funkcionisanje hotelijerstva se ne može zamisliti bez objekata. Objekti predstavljaju prostorni i materijalni, odnosno tehničkotehnološki okvir za odvijanje radnog procesa. Jasno je da svaki objekat u kome se obezbeđuju usluge smeštaja i ishrane nije i ne može biti hotel.

Naziv "hotel", mada se neretko koristi kao sinonim za sve vrste objekata smeštajnog tipa, čime mu se pripisuje opšte značenje, ipak mora imati selektivnu i kontrolisanu upotrebu. To znači da se odnosi na određenu vrstu objekta kojoj su imanentni obavezni standardi, odnosno odgovarajući nivo komfora i asortiman usluga. Činjenica je da brojnost i raznovrsnost objekata koji egzistiraju na tržištu, otežava precizno definisanje hotela. Ipak, usluga hotelskog tipa podrazumeva viši nivo komfora i brojne neugostiteljske komponente, drugim rečima – garantovani kvalitet. Imajući navedeno u vidu, najcelovitiju predstavu o hotelu može da pruži pojmovno određenje koje ga označava kao osnovni reprezentativni ugostiteljski objekat za smeštaj otvorenog tipa, namenjen različitim kategorijama korisnika, kao objekat koji posluje po komercijalnim principima, u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom pogledu osposobljen za pružanje usluga smeštaja, po pravilu objedinjenih sa ulugama hrane, pića i napitaka, uključujući i dodatne usluge, funkcionalno povezane u integralnu celnu.

Upravo ta integralna celina predstavlja hotelski proizvod. Kao što je hotelijerstvo reprezentativna delatnost ugostiteljstva, tako je i hotel reprezentativni ugostiteljski objekat, s obzirom da svojim funkcionisanjem odslikava sve bitne odlike radnog procesa u ostalim vrstama ugostiteljskih objekata. Ako hotelski proizvod nastaje kao rezultat funkcionisanja

hotela koji je reprezentativni ugostiteljski objekat, tada je osnovano zaključiti da on reprezentuje proizvode ostalih vrsta ugostiteljskih objekata. U tom kontekstu, hotelskom proizvodu je moguće pripisati šire značenje, s obzirom da je u njegovoj kompleksnoj strukturi sadržan asortiman kompletne ugostiteljske ponude. Kompleksna struktura hotelskog proizvoda se odnosi na tri osnovne grupacije komponenti – prostorne, tehničko-tehnološke (materijalne) i organizaciono-kadrovske (nematerijalne). Hotelski proizvod obuhvata, dakle, kompleks materijalnih i nematerijalnih elemenata, međusobno prostorno i funkcionalno povezanih u integralnu celinu koja se ispoljava kao lanac usluga proizašlih iz potreba, želja i zahteva potrošača, odnosno hotelskih gostiju.

Osnovne specifičnosti hotelskog proizvoda

Kreatori radnog procesa u hotelijerstvu teže da predvide što više različitih potreba potencijalnih korisnika, odnosno da im, na bazi materijalnih – prostornih i tehničko-tehnoloških i nematerijalnih – organizaciono-kadrovskih mogućnosti, ponude zadovoljenje ovih potreba, u formi kompleksa usluga, odnosno integralnog proizvoda. Bazne ugostiteljske komponente hotelskog proizvoda su zajedničke za sve korisnike, mada se i one razlikuju u zavisnosti od preferencija potrošača (vrsta sobe, polupansion, pansion, noćenje sa doručkom). Međutim, hotelski proizvod se ne iscrpljuje realizacijom ugostiteljskih komponenti. Individualnu dimenziju realizacije hotelskog proizvoda diktiraju pojedinačne potebe gostiju koji iz spektra ponuđenih mogućnosti biraju ono što njima odgovara. Svaki hotelski gost, u stvari kreira sopstveni proizvod koji je autentičan i neponovljiv. Radi se o prostornoj i vremenskoj objedinjenosti nastanka i realizacije određenih usluga koje su integralne komponente hotelskog proizvoda. Dakle proces “finalizacije” hotelskog proizvoda prepušten je gostu i traje koliko i njegov boravak u objektu. Šematizovana forma će jasnije pokazati osnovne specifičnosti nastanka i realizacije hotelskog proizvoda.

DRUGI DEO

Organizaciono-tehnološki aspekti upravljanja poslovanjem hotelskog preduzeća (hotela)

Organizaciona struktura u hotelskim preduzećima-hotelu

Organizaciona struktura u uspešnim preduzećima stvara se da omogući kreativnost i poboljša sposobnost konkurencije na tržištu. Za ostvarivanja ekonomske efikasnosti savremenog turističkog preduzeća, odnosno za efikasno upravljanje hotelskim preduzećem potrebno je prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu.

Dakle, problem upravljanja hotelskim preduzećem, a tako i definisanje poslovne i marketing strategije preduzeća najuže je povezan sa organizacijom preduzeća i organizacijom

informativnog sistema. Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razduženost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, na nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informativnog sistema (bez obzira čak i da li je on podržan najmodernijom računarskom tehnologijom). Na nivou preduzeća, uglavnom je razdvojen informativni sistem od sistema informisanja. Promene u poslovnom okruženju su, svakako, primarni stimulus koji dovodi do promene strategije i organizacione strukture, ali i promene u organizaciji i poslovnoj strukturi preduzeća mogu da dovedu do prilagođavanja strategije. Zato uočavanje kauzalnih veza strategije i organizaciono-poslovnih struktura ima veliki značaj u domenu strategijskog upravljanja.

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba hotelskog preduzeća za stabilnošću i promenom. U smislu prilagođavanja organizacione strukture možemo posmatrati nekoliko njenih aspekata¹¹⁰:

- (1) Podela rada - razdvajanje kompleksnog zadatka na komponente,
- (2) Departmentalizacija - grupisanje po odeljenjima radnih aktivnosti,
- (3) Koordinacija - integracija aktivnosti posebnih delova organizacije,
- (4) Organizacioni dizajn - utvrđivanje organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji.

Tržišno usmerena organizaciona struktura treba da stvori efikasnu podlogu za uspostavljanje marketing strategije, odnosno da zajedno doprinesu ekonomskoj efikasnosti savremenog preduzeća u turizmu. Rastom motivisano hotelsko preduzeće inicira nove tehnološke i tržišne trendove, stvara nova tržišta i raste brže od tržišta. U tom smislu, rast nije sam sebi cilj, niti se može ostvariti spontanijim akcijama, nego podrazumeva plansko proaktivistički i interaktivistički intonirano razvojno ponašanje preduzeća. Pri tome, dugoročna rentabilnost, fleksibilnost i sinergija, kao tri ključna cilja, koja preduzeće nastoji da ostvari rastom, ne smeju da budu u konfliktu.

Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profiliranju rasta i razvoja preduzeća. Zato preduzeće treba da planski obavlja usaglašavanje strukture delatnosti, organizacione strukture i sistema veza s okruženjem. Organizaciona struktura hotelskog preduzeća je dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje, poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je struktuiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost.

Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja definisanih ciljeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno struktura prati strategiju. Da bi se ostvario sklad strukture i strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji

određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati. Dakle, za razumevanje integrisanog preduzeća, kao složenog privrednog sistema, treba polaziti od Holističkog pristupa odnosa delova i celine. Racionalna organizacija iziskuje podelu rada među podsistemima (specijalizaciji) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti. Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije. Fleksibilna organizaciona struktura omogućava lakše sprovođenje strategije. Dakle, organizaciona struktura predstavlja komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti opšteg upravljanja i kao takva, utiče na efikasnost i efektivnost preduzeća.

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

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

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

Modeli organizacione strukture

Organizovanje, može se slobodno reći, spada u jednu od najsloženijih faza ili aktivnosti menadžmenta. Mnogi autori kažu da je ovu funkciju menadžmenta najteže objasniti. Razlog za to je u činjenici da organizovanje obuhvata veći broj aktivnosti istovremeno. Organizovanje omogućava razvoj organizacionih resursa kako bi se donesene planske odluke ostvarile kroz seriju poduzetih akcija. Riječ je o vrlo složenoj upravljačkoj aktivnosti koja obuhvata veći broj poslova. Upravo iz poslova koje menadžeri obavljaju u okviru organizovanja može se izvesti i njena definicija. Organizovanje je faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu poslovi koje treba uraditi, vrši podjela rada, grupišu poslovi u odgovarajuće strukture i koordinišu aktivnosti svih članova organizacije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Prema J. Stoneru, postoji 5 osnovnih aktivnosti koje obuhvata organizovanje, a to su:

1) **definisanje svih poslova** koje organizacija mora da uradi da bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Različite vrste organizovanja imaju različite vrste ciljeva, koji se mogu ostvariti samo

pomoću obavljanja raznih poslova. Otuda se određivanje neophodnih poslova i zadataka javlja kao prva komponenta procesa organizovanja.

2) **podela rada i poslova na aktivnosti** koje mogu obavljati pojedinci ili grupe u okviru organizacije ili grupa. Ova aktivnost obuhvata rastavljanje radnih zadataka tako da se veoma lako mogu obaviti. Otuda je ona povezana sa pitanjem specijalizacije rada.

3) **kombinovanje i grupisanje rada članova organizacije** na logičan i efikasan način. U osnovi se radi o aktivnosti u kojoj se kreiraju radne i druge organizacione jedinice kojima se na sistemski način integrišu poslovi i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva.

4) **utvrđivanje mehanizama koordinacije** između članova organizacije i pojedinih organizacionih dijelova. Koordinacija znači povezivanje i integrisanje različitih organizacionih dijelova, grupa i pojedinaca, radi harmoničnog obavljanja ukupnih aktivnosti organizacije.

5) **monitoring** efikasnosti organizacije i povremeno prilagođavanje promjenama radi održavanja visokog nivoa efikasnosti i efektivnosti. Organizovanje predstavlja neprekidan proces koji uključuje povremeno preispitivanje prethodna četiri koraka. Organizacije vremenom rastu i razvijaju se, samim tim i menjaju – to se obično označava pojmom organizacioni razvoj. Međutim promene mogu biti nagle i brze – tada je riječ o reorganizaciji, organizacionom prestruktuiranju ili transformaciji. U oba slučaja, kada je riječ o organizacionim promjenama neophodno ih je pratiti i kontrolisati njihovu efikasnost.

Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća, može imati različite pojavne oblike, koji se u teorijskoj i stručnoj literaturi pojavljuju kao modeli ili forme organizacione strukture. Uobičajena je sistematizacija na osnovne forme (modele) i njihova modifikacija. Bazični oblici (modeli) su, prema tim podelama, funkcionalna i divizionna, a modifikacije su svi inovacioni modeli koji se sintetizovano nazivaju "timski orijentisane organizacione strukture"¹³. Ove razlike proističu iz načina formiranja organizacione strukture, tj. iz primenjenih principa i kriterijuma na kojima se zasniva diferenciranje i integracija preduzeća. U pitanju su dve komplementarne aktivnosti u procesu formiranja tržišno usmerene organizacione strukture, koje su, u stvari, njegovi potproces.

Diferenciranje obuhvata podelu rada (division of work) ili specijalizaciju i distribuciju autoriteta ili decentralizaciju. Elementima u organizacionoj strukturi preduzeća, podelom rada se definišu zadaci u izvršnom, a decentralizacijom u upravljačkom procesu.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije hotelskog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu, može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog načina, kao najboljeg načina strukturiranja organizacije. Uglavnom, dve grupe faktora determinišu organizacionu

strukturu preduzeća, i to unutrašnji i spoljni. Najvažniji unutrašnji faktori su: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, tip tehnologije koju organizacija koristi, zadaci organizacije, struktura zaposlenih. Spoljni faktori su: društveno-kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija.

Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća, tako da od tog uticaja zavisi i dizajniranje organizacione strukture svakog konkretnog preduzeća. Modeli organizacija preduzeća sa aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora mogu biti:

(1) funkcionalni tip (funkcije su osnovne organizacione jedinice),

(2) Divizioni

(3) Multidivizioni

(4) Matrični

Funkcionalna organizacija predstavlja vid osnivanja sektora u kome su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu. Dakle, ova vrsta organizacije u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti, a što se naziva delatnost. Obično je koriste mala turistička preduzeća koje nude ograničeni broj turističkih proizvoda, pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi. Još jedna velika prednost strukture prema funkciji jeste da olakšava posao nadgledanja, pošto je svaki menadžer stručan za mali raspon kvalifikacija. Funkcionalna organizaciona struktura odgovara uglavnom stabilnim uslovima privređivanja. Ona je pogodan oblik organizovanja za organizacije male ili srednje veličine, sa relativno suženim proizvodnim programom. Za nju je tipičan jednolinijski ili višelinijski sistem menadžmenta sa jasnim hijerarhijskim odnosima. Funkcionalni oblik organizovanja omogućava efikasno korišćenje resursa i ostvarivanje prednosti ekonomije obima. To je jedna od osnovnih karakteristika ove strukture. Ona još pruža mogućnost pojedincima da se specijalizuju i razvijaju svoje veštine kroz dobru obuku i trening. Na taj način oni mogu da obavljaju zadatke za koje su najbolje kvalifikovani. Rezultat tog procesa je visokokvalifikovana radna snaga koja doprinosi celokupnom napredovanju i razvoju jedne organizacije. Osim toga, struktura prema funkciji omogućuje da se lakše mobilišu ljudi s uskim kvalifikacijama i upute tamo gde su u datom trenutku najpotrebniji.

Osnovni nedostatak ove vrste organizacije je što je veoma otežano brzo donošenje menadžerskih odluka. Zatim, ova struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje suda o ostvarenom učinku. Konačno, koordinacija delatnosti članova cele organizacije može da predstavlja veliki problem za glavni menadžment. Članovi svakog sektora mogu da se osećaju izolovanim (ili superiornim) u odnosu na druge sektore i mogu da se jave problemi kod saradnje između sektora prilikom realizacije ciljeva organizacije.

Organizacija prema proizvodu/tržištu (divizionna i multidivizionna) predstavlja organizaciju kompanije u divizije, koja spaja sve one koji rade na određenoj vrsti proizvoda, odnosno koji rade na određenom tipu tržišta. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija strukture po funkciji, glavni menadžment stvara delimično autonomne divizije, koje liče na zasebna preduzeća. Divizionni oblik organizacione strukture se primenjuje kada funkcionalna struktura postane premala i preuska s obzirom na narasli obim poslovne aktivnosti. Ona znači grupisanje ljudi koji proizvode slične proizvode, rade sa sličnim potrošačima ili rade na istom području ili procesima. Ovaj oblik organizacione strukture uglavnom je neophodan kod većih organizacija koje imaju više poslova i različitih zadataka, koje koriste različitu tehnologiju, imaju više proizvoda ili usluga, nastupaju na više različitih tržišta i zadovoljavaju potrebe većeg broja potrošača. U divizionom obliku strukture stvaraju se posebne organizacione jedinice – divizije – koje imaju visok stepen samostalnosti. One su sposobne u potpunosti da obavljaju određene delatnosti i svaka objedinjuje više poslovnih jedinica. Divizije obično raspolažu svim relevantnim resursima koji su neophodni da se razvije, izradi ili proda proizvod, odn. stvori i pruži usluga.

Organizacija se obično sastoji od više divizija koje rade nezavisno jedna od druge kao zasebni profitni centri koji samostalno iskazuju svoj finansijski rezultat. Menadžeri divizija su odgovorni za rezultate poslovanja top menadžera. Mada određene funkcije mogu biti centralizovane na vrhu organizacije, divizije u toku svakodnevnog poslovanja rade autonomno. Osnovna razlika divizione u odnosu na funkcionalnu organizacionu strukturu se sastoji u postojanju više hijerarhijskih nivoa. U odnosu na funkcionalnu organizaciju, lanac komandovanja u modelu divizione organizacione strukture je spušten na niži hijerarhijski nivo ispod top menadžmenta – na nivo divizije.

Osnovno pravilo koga se treba pridržavati prilikom podele organizacije na divizije jeste da se aktivnosti tako grupišu da organizacija ostvari što bolje performanse. U tom smislu postoji više kriterijuma za kreiranje divizija:

- prema proizvodima ili uslugama – gde svaka divizija obuhvata po jedan proizvod ili uslugu koje organizacije realizuju,
- prema potrošačima – gde je svaka divizija orjentisana ka posebnoj vrsti potrošača ili klijenata koje organizacija opslužuje,
- prema geografskom principu – gde je svaka divizija odgovorna za jedno geografsko područje, koje može biti grad, region, zemlja, više zemalja, kontinent itd.,
- prema procesima – gde se grupišu poslovi i aktivnosti koji su dio istog proizvodnog procesa.

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

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

Najuočljiviji nedostatak diviziono strukture je da se gube efekti ekonomije obima i specijalizacije pošto dolazi do pojave udvajanja pojedinih funkcija u okviru postojećih organizacionih jedinica. Pošto se mogu javiti dupliranja, može doći i do gubitka resursa organizacije. U ostale nedostatke ove organizacione strukture mogu se uključiti: povećanje administrativnih troškova, otežana koordinacija između pojedinih divizija, manje mogućnosti za centralizovanu kontrolu od strane vrha organizacije, problem u vezi sposobnosti organizacije da privuče i zadrži sposobne radnike.

Diviziono struktura je izuzetno dobra za velike organizacije sa više proizvoda i usluga, koje nastupaju na više tržišta i opslužuju različite kategorije potrošača. Ponekad se kao poseban oblik strukture pominje i hibridna struktura. Ona predstavlja oblik kombinovanja diviziono i funkcionalne, kako bi se izvukli njihovi najbolji elementi, a eliminisale određene slabosti. Ne postoje univerzalna pravila u njihovom kreiranju, već to zavisi od potreba organizacije. Preporučuje se za korišćenje u uslovima velike neizvesnosti, mada ima i nekih nedostataka kao što su: konflikti između divizija i pojedinih funkcionalnih područja, sporo reagovanje u određenim situacijama, visoki administrativni troškovi itd. Rukovodilac divizije prvenstveno se usredsređuje na rad svoje divizije, odgovoran je za profit ili gubitak, a čak može da se upusti u konkurenciju s drugim jedinicama unutar firme.

Matrična struktura je takva organizaciona struktura u kojoj svaki radnik podnosi izveštaj i divizionom menadžeru i menadžeru projekta ili grupe. To u hotelijerstvu podrazumeva da na primer podnosi izveštaj i menadžeru restorana i šefu sale.

Ona se ponekad naziva i «sistem višestruke komande» i predstavlja hibrid kojim se kombinuju povoljnosti oba tipa, a pri tome se izbegavaju njihovi nedostaci. Matrična struktura je uvek kompleksna, ona služi da se povežu stručnjaci različitih specijalnosti i kvalifikacija, potrebni za rešavanje nekog složenog problema. Matrična organizaciona struktura je nastala kao svojevrsan oblik kombinovanja funkcionalne strukture sa jedne strane i diviziono ili projektne strukture sa druge strane. Treba istaći da ovaj oblik strukture nije primenjiv za sve organizacije. Uglavnom ga mogu koristiti one koje imaju projektni princip rada.

Matrična struktura je prvi put primenjena u avio industriji. Matrični način organizovanja kombinuje, sa jedne strane, podelu prema poslovnim funkcijama (inženjering, proizvodnja, marketing, finansije) i, sa druge strane, podelu na projekte ili divizije. Kod matrične strukture se od zaposlenih radnika očekuje da budu odgovorni za rezultate poslovne aktivnosti funkcionalnom menadžeru, ali još više menadžeru za specifičan projekat. Uspeh ove strukture zavisi od ljudi koji imaju ključne uloge u matrici, pošto se mogu javiti problemi dvojne nadležnosti i odgovornosti. Za matričnu organizacionu strukturu obično je karakteristično postojanje tri glavne uloge: glavni lider – lice koje ima autoritet i po osnovu funkcije i po osnovu projekta; matrični menadžeri – lica koja se nalaze na čelu funkcionalnih odeljenja ili posebnih projekata i dvolinijski menadžeri- ljudi koji su odgovorni kako funkcionalnom, tako i projektnom menadžeru.

Neke od osnovnih prednosti matrične strukture su:

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

Osnovni nedostatak matrične strukture javlja se u aktivnostima dvolinijskih menadžera, koji doživljavaju osećaj frustracije, ponekad i stresa jer su obavezni da podnose izveštaje dvojici nadređenih. Na taj način je narušen jedan od osnovnih principa organizovanja – jedinstvo komandovanja. Ovim se problemi oko koordinacije (što opterećuje shemu po delatnosti), svode na minimum pošto je osoblje, neophodno za realizaciju projekta, na okupu i radi u timu. Postoje i dodatne prednosti: radeći na zajedničkom poslu, ljudi se upoznaju sa zahtevima koji se postavljaju pred njihove kolege na drugim radnim mestima i sa njihovim područjem odgovornosti.

Međutim, treba imati u vidu da svi ljudi ne mogu baš najbolje da se prilagode matričnom sistemu. Da bi bili efikasni, članovi tima moraju biti sposobni za saradnju, fleksibilni i imati kvalifikacije koje se međusobno dopunjuju.

U *formalnoj* organizacionoj strukturi koriste se organizacioni dijagrami da bi se videlo ko je zadužen za koje poslove. Međutim, međuljudski odnosi u praksi, koji nisu pokriveni organizacionim dijagramima, čine *neformalnu* organizacionu strukturu.

Dakle, *neformalna* organizaciona struktura predstavlja odnose u organizaciji koji nisu pokriveni nikakvim dokumentom i koji nisu zvanično priznati, ali koji izranjaju iz ličnih ili grupnih potreba radnika. Tokom godina, menadžeri su u pokušaju da strukturu podese strategiji, jedino uspeli da izgrade sve veće i veće strukture «diskutabilne trajnosti» za svoje organizacije. Ove strukture su pratile strategije, čiji je cilj bio da povećaju obim kompanija, kako bi dominirale tržištem. U savremenim hotelskim uslovima, veliki broj menadžera eksperimentiše organizacionim strategijama koje se u velikoj meri razlikuju od svih prethodnih.

Organizacioni delovi hotela

Heterogenost hotelskog proizvoda i uslovljenost njegove realizacije prostornim okvirima objekta, njegovom opremom, uređajima, tipom, kapacitetom i kategorijom hotela, s jedne, i prisustvo korisnika usluge, s druge strane, nameću različite organizaciono - tehničke modele poslovanja, odnosno primenu različitih organizacionih struktura, a samim tim i tehnika izvođenja poslovnih operacija. Mada ne postoji jedinstveno rešenje, odnosno univerzalni model organizacione strukture hotela, grupisanje strukturnih elemenata hotelskog proizvoda, odnosno dekomponovanje glavnog hotelskog zadatka na manje organizacione delove, predstavlja polazni okvir za strukturiranje poslovnih operacija po sektorima rada.

Polazeći od tog pristupa u dizajniranju organizacione strukture hotela kao ključne vrste poslova izdvajaju se:

- **Smeštaj** - Sektor / departman soba (Room Division), i

- **Hrana i pića** - Sektor / departman hrane i pića (Food & Beverage - F&B). Složenost hotelskog poslovanja i uslovi na tržištu nameću potrebu postojanja i drugih službi koje su u funkciji ostvarivanja utvrđenih ciljeva preduzeća, kao što su: finansije, nabavka, marketing, prodaja, ljudski resursi, kontrola i dr. To je posebno izraženo kod hotela sa punim servisom poslovanja, bilo da posluju samostalno ili u okviru hotelske grupacije.

U malom hotelskom biznisu, gde se najčešće pojavljuje usluga noćenja sa doručkom, organizaciona struktura je manje razvijena, odnosno sastoji se iz manjeg broja organizacionih jedinica (smeštaj, administracija, tehničko održavanje – sitne popravke). Tu, vlasnik može lično nadgledati rad svakog odeljenja, čak i pojedinca. U hotelima većih kapaciteta gde se pojavljuje veći broj sadržaja organizaciona struktura je razduženija, odnosno postoji veći broj različitih službi koje su u funkciji obezbeđenja osnovne delatnosti hotela (smeštaja i hrane i pića gosta).

Funkcionisanje sektora smeštaja

Sektor smeštaja predstavlja ključnu kariku procesa poslovanja hotela i njemu su podređene sve druge hotelske službe. U tom sektoru locirane su sve aktivnosti i svi poslovi vezani za boravak gosta.

Aktivnosti ovog sektora vezane su za poslove: rezervacija, recepcije, raspodelu soba, praćenje statusa soba (slobodne ili zauzete), promptno prosleđivanje PTT i drugih poruka, obezbeđenje i održavanje soba i javnih površina. Da bi se ovi poslovi odvijali bez zastoja, ova poslovna jedinica može biti podeljena u više specijalizovanih podjedinica (službi, odeljenja).

U realizaciji usluga smeštaja u hotelima sa punom uslugom izdvajaju se sledeće službe:

- recepcija,
- služba hotelskog domaćinstva, i
- služba tehničkog održavanja

U hotelima sa ograničenom uslugom (noćenje sa ili bez doručka) poslovi smeštaja su obično organizovani kao odeljenje recepcije u kojem su uključeni poslovi rezervacije, recepcija, održavanje domaćinstva i telefonske i druge usluge. U manjim hotelima sa punom uslugom u ovom sektoru obično su uključene službe obezbeđenja i održavanja.

Rukovođenje ovim sektorom u nadležnosti je menadžera zaduženog za smeštaj. To je osoba od izuzetne važnosti i autoriteta u hotelu i u hijerarhiji poslova pripada najvišem nivou menadžmenta. Odgovarajućim aktom (Pravilnik o organizaciji poslova i sistematizaciji radnih mesta) propisuju se uslovi za svako radno mesto, utvrđuje broj izvršilaca i daje opis poslova po izvršiocima, odnosno grupama izvršioca.

Recepcija

Recepcija se posmatra kao "srce" hotela, što podrazumeva da u dobroj meri funkcionisanje ostalih sektora hotela je u zavisnosti od rada recepcije. Ona je centar svih poslovnih hotelskih procesa, jer se preko nje ostvaruje međuzavisnost sa ostalim sektorima. Komunikacioni procesi u donosu hotel-gost (od trenutka dolaska i prijave na recepciji, preko boravka u objektu, do odjavljivanja i napuštanja hotela) uglavnom se odvijaju preko recepcije i preko recepcije se ostvaruje koordinacija i komunikacija.

To znači da ciklus gosta u hotelu počinje i završava se na recepciji. Iz tog razloga izuzetno je važna organizacija i funkcionisanje recepcije i to je mesto gde počinje diferencijacija hotelske usluge u odnosu na konkurente i stvaranja specifičnog "duha" - atmosfere u konkretnom hotelu. Uobičajeno je da recepcija obuhvata odeljenje rezervacija, odeljenje recepcije i odeljenje za prihvatanje i operativne poslove.

Poslovi recepcije obuhvataju:

- aktivnosti koje prethode dolasku gosta (komunikacija, korespondencija i rezervisanje usluga);
- aktivnosti vezane za prijem gosta (doček, prihvatanje i smeštaj);
- aktivnosti vezane za boravak gosta u hotelu (praćenje troškova po osnovu konzumiranja različitih proizvoda i usluga, usluge telefona, vršenje menjačkih poslova, distribucija pošte,

prijem poruka, pružanje informacija, prikupljanje žalbi i primedbi, preduzimanje aktivnosti za njihovo otklanjanje i dr.);

- aktivnosti vezane za odlazak gosta iz hotela (konačan obračun troškova nastalih tokom boravka gosta u hotelu, naplata, ispraćaj i dr.).

To znači da ciklus gosta u hotelu počinje i završava se na recepciji. Iz tog razloga izuzetno je važna organizacija i funkcionisanje recepcije i to je mesto gde počinje diferencijacija hotelske usluge u odnosu na konkurente i stvaranja specifičnog "duha"- atmosfere u konkretnom hotelu. Uobičajeno je da recepcija obuhvata odeljenje rezervacija, odeljenje recepcije i odeljenje za prihvatanje i operativne poslove.

Odeljenje rezervacije u okviru recepcijskog poslovanja

Ovo odeljenje obavlja sve poslove rezervisanja smeštaja i raznih ugostiteljskih usluga. Pod rezervacijom se podrazumeva: »prethodno obezbeđenje usluga u hotelu pod određenim uslovima« (Lj. Kosar 2002). Rezervacija može biti: direktna - individualna (rezervacija koja se vrši bez posrednika, tj. direktno od strane onih koji koriste usluge, a koja može obuhvatiti najviše do 14 gostiju), indirektna - grupna (podrazumeva prisustvo posrednika u procesu rezervisanja usluga, uglavnom za grupe veće od 15 korisnika usluga). Rezervacija može biti učinjena na različite načine: pismeno, usmeno (neposredno na recepciji), telefonom, teleprinterom ili teleksom, u savremenom poslovanju preko interneta (emailom, preko raznih sistema rezervacija, "Booking.com, Tri advisor, itd.). Savremeno hotelsko poslovanje podrazumeva da su hoteli povezani putem savremene informacione tehnologije sa terminalima drugih hotela, rezervacionim sistemima, putničkim agencijama i turoperatorima. Ovo povezivanje se vrši u okviru tzv. Centralnog rezervacionog sistema (CRS), koji pojednostavljuje i znatno olakšava rezervacioni proces. Pored ovog, u svetu se sve više razvija i koristi tzv. Globalni distributivni sistem (GDS), odnosno međunarodni distributivni kanal preko kojeg se, između ostalog, odvija i rezervisanje svih hotelskih usluga, a u sinhronizaciji sa uslugama avio-prevoza i sl. U praksi su prisutni različiti načini vođenja evidencije o rezervacijama usluga, pri čemu se najčešće koristi tzv. Knjiga rezervacija. To je, u stvari, dnevna evidencija koja se vodi za svaki dan posebno i koja podrazumeva upisivanje u knjigu svih rezervacija po redosledu njihovog prispeća. Na osnovu ove knjige se izrađuje tzv. grafički pregled rezervacija, koji obezbeđuje znatno bolju preglednost situacije.

Radno vreme recepcije je od 00,00-24,00, zavisno od veličine hotela je i broj izvršioce na recepciji, a poslovne operacije su organizovane na osnovu specijalizacije. Radi stalnog unapređenja tehnološkog procesa, osoblje se redovno usavršava putem obuke, treninga, sticanje novih znanja itd

Aktivnosti recepcijskog poslovanja

Recepcije je složenu organizacionu strukturu i kao što smo već rekli, ona je "srce" hotela, gde se istovremeno odvijaju procesi dolaska, boravka i odlaska gosta.

Kao najznačajnije aktivnosti u okvirima recepcijskog poslovanja se mogu izdvojiti: prijem i evidencija gostiju, izdavanje smeštajnih jedinica (ključa), obavljanje kontakata sa gostima, razna interna obaveštenja i izveštaji (vezani za dolazak i odlazak gostiju, podatke o početnoj i završnoj usluzi, otkaz usluga ishrane, broj porudžbina lanč paketa, broj pansionskih obroka, broj doručaka, promenu smeštajne jedinice, dodatno pružene usluge i sl.), vođenje evidencije o smeštajnim jedinicama (izdatim i slobodnim), vođenje evidencije o realizaciji unapred naručenih ugostiteljskih usluga – recepcijski list, vođenje hotelskog dnevnika · žurnala (obuhvata sve troškove koje je gost imao tokom boravka u hotelu, a na osnovu kojeg se vrši naplata svih usluga koje su pružene gostu), poslovi telefonskih usluga, menjački i blagajnički poslovi, čuvanje novca i drugih vrednosti i sl.

Odeljenje za prihvatanje i operativne poslove.

U okviru novog odeljenja uglavnom se pružaju usluge gostima kao što su: Prihvatanje, preuzimanje i transport prtljaga, informisanje, doček i prihvatanje gostiju, primanje i distribucija poruka gostima, prihvatanje i otpremanje pošti, obezbeđuje raznih potreba gostima (rezervacija avio-karata, karata za razne manifestacije, itd. U okviru ovog odeljenja postoje radna mesta: “vratar (dočekuje i pozdravlja goste ispred hotela, ispraća odlazeće goste, pomaže bagažisti, održava red ispred objekta i dr.); bagažist (preuzima prtljag od gostiju i odnosi ga do sobe, odnosno do izlaza ukoliko gosti odlaze, pruža potrebne informacije gostima koje se odnose na rukovanje pojedinim aparatima i instalacijama, po zahtevu gosta vrši određene nabavke i sl.); bel-kapiten (deluje u holu hotela u smislu prihvatanja i ispraćanja gostiju, pruža potrebne savete i informacije, vrši pozive taksija, rent-a-car službi, obezbeđuje sve vrste ulaznica po želji gostiju hotela, avionske karte i dr.); portir (prati kretanje i ponašanje gostiju u vreme boravka u hotelu, dolazak i odlazak njihovih gostiju, preuzima i čuva ključeve u vreme odsutnosti gostiju iz objekta, daje razne informacije, brine o održavanju reda i higijene u radnim prostorijama i sl.)

Upotreba IT u recepcijskom poslovanju

U proces pripreme i pružanja usluga smeštaja u hotelskom preduzeću ubrajaju se svi poslovi i postupci koji se obavljaju od momenta kada gost najavi dolazak do momenta odlaska gosta iz hotela u kom je boravio. Pri tome treba uključiti i aktivnost evidentiranja gosta. Navedeni proces ima za cilj postizanje optimalne iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta, uz maksimalno zadovoljavanje želja i potreba gostiju i ostvarivanje zadovoljavajućeg finansijskog rezultata pomenutog odeljenja. Da bi se izgradio kvalitetan model toka podataka za proces pripreme i pružanja usluga smeštaja, potrebno je početi od njegove organizacione strukture, relacija između delova strukture i veza sa eksternim i internim okruženjem, vodeći pri tom računa da se pridržavamo metodoloških podešavanja strukturne sistemske analize.

U savremenom hotelskom poslovanju, svi poslovi i aktivnosti vezani za rezervacije se obavljaju putem računarskog sistema, a generalno posmatrano rezervacioni sistemi najčešće treba osiguraju

- Razvrstavanje rezervacija,
- autentifikaciju i otkazivanje rezervacija,
- korespondenciju, - izveštaje o rezervacijama,
- detalje o korisnicima hotelskih usluga uzimajući u obzir i primedbe i predloge gostiju i sl.

Tokom unošenja rezervacije, potrebno je predvideti mogućnost definisanja podataka kao što su:

- datum dolaska korisnika hotelske usluge (gosta),
- prezime gosta ili naziv grupe gostiju ako je reč o grupnom dolasku,
- vrsta rezervacije,
- broj ugovora,
- vremenski period do kog gost planira da ostane,
- naziv agencije koja je bila posrednik za dolazak gosta,
- oznaka korisnika hotelske usluge,
- valuta ugovora,
- agencijska provizija,
- kategorija smeštaje jedinice,
- broj potrebnih soba ili apartmana,
- broj osoba koje će prema rezervaciji biti gosti hotela,
- vrste usluga,
- početna i završna usluga,
- broj slobodnih mesta,
- načini rezervisanja,
- eventualne akontacije i
- napomene koje se smatraju važnim za boravak gosta i za sva odeljenja hotelskog preduzeća.

Hotelski informacijski sistem GASTROdat je jedan od najuspješnijih informacionih sistema za vođenje hotelske recepcije u Austriji. Sve je više raširen i u Švajcarskoj, Italiji, Nemačkoj i zadnjih godina i u Sloveniji i Hrvatskoj. Činjenica, da je po referencama izvanredno uspješan (preko 1200 instalacija u Austriji, Njemačkoj, Švajcarskoj, Italiji, Sloveniji) 12 godišnja praksa razvoja u Windows okruženju, su nam bili vodilja pri odabiru strateškog partnera na području hotelskog informacijskog sistema.

Glavne odlike programa su izvanredna jednostavnost korišćenja te podrška vrlo kompleksnim funkcijama, koje pokrivaju velike raznolikosti hotelskog posla. Posebno se ističe Gastrodat prilagodljivost internet podršci sa svojim novim u ovom trenutku vrlo atraktivnim proizvodom na tržištu Austrije i Švajcarske: »GastroWeb«. Proizvod omogućava on-line rezervacije preko interneta i direktno povezivanje internet recepcije sa bazom podataka hotela i maksimalnu kontrolu u pristupu svim raspoloživim resursima hotela. U ponudi imamo front-office i back-office funkcije recepcijskih Sistema.

Grafički radni panel i korišćenje boja i kalendara omogućavaju recepcionaru vrlo brz uvid u popunjenosti hotela te mu na taj način daje najveći mogući broj informacija u najkraćem mogućem vremenu. Kod pregleda je moguće izabrati 4 različita prikaza vremenske tablice. Za svaki prikaz se izabere interval (nedelja/2 nedelja/mesec/nekoliko meseci) i brojevi soba (sobe od 100-130/sobe na prvom spratu/ ...). Količina podataka, koji su vidljivi na ekranu, zavisi od veličine monitora; preporuka je 17" LCD monitor. Informacije o određenom terminu dobiju se dvostrukim klikom miša na termin. Na taj način dodajemo/oduzimamo unose, menjamo cene i unosimo podatke o gostu i terminu.

Unos termina s klikom miša, popunjenost, ponude, rezervacije. Trajanje termina automatski se upisuje na račun gosta. U slučaju više gostiju u sobi moguće je da svaki gost ima drugačije trajanje boravka. Selidba gosta u drugu sobu, podela termina (nekoliko dana u jednoj sobi, pa se preseli u drugu) Unos/popravljanje/brisanje termina. Podela računa na više osoba za jednu sobu. Na terminu su podaci o broju gostiju u sobi, tip pansiona, ime gosta, napomene za konkretni termin, te simboli (npr. gost je sportista, ima otvorenu akontaciju...) Prikaz željenog broja dana i soba, Memoriranje do 4 različita pregleda (npr. prikaz svih 50 soba ili pregled po spratovima) Brzi dnevni pregled s upotrebom funkcijskih tipki (prihodi, rashodi, popunjenost u % i broju) Isporuka dokumenata gostima na željenom jeziku, mogućnost izbora 5 jezika. Prijenosi artikala na drugu sobu/korisnika. Ispis gostiju s datumom rođenja. Unos stalnog popusta za gosta (za sve artikle ili samo za noćenje/hranu)

Procedure u recepcijskom poslovanju

Prijava gosta

- Upotreba podataka o gostima za prijavu na policiju
- Gost se prijavi kod dolaska u hotel ili pošalje prethodno rezervaciju o dolasku

- Upis više gostiju u jednu sobu, svatko može imati svoj račun
- Po dolasku je moguća selidba gosta u drugu sobu, produženje ili skraćanje boravka

Izdavanje računa

- Za pojedinog gosta ili zbirno za sobu
- Izdavanje informativnog računa
- Izdavanje original računa za porezne obveznike, firme
 - Naknadni ispis računa ili original računa za firme
- Izbor različitih načina plaćanja, podela na gotovinu/kartice/virmane
- Ispis računa u više različitih valuta ili samo u EUR-ima. Unos kursa.
- Izdavanje računa za pojedinog gosta u sobi ili skupni za sobu, željeni izbor artikala na računu. Unos dodatnog teksta/poruke na račun.
- Ispis računa na više načina,
 - Automatski ili korisnički izbor dodele broja računa
 - Korisnička obrada izgleda računa – postavljanje logotipa, oblikovanje dokumenata...

Akontacije

- Određivanje akontacija za rezervacije i boravak
- Automatski prenosi akontacija na račun gosta
- Ispis prispelih akontacija na dan
- Unos akontacija i pregled plaćenih/neplaćenih akontacija
- Ispis potvrda gostu za akontaciju

Rad sa sobama

- Upis podataka/opremljenosti sobe, koja se ispisuje na ponudi/rezervaciji
- Određivanje artikala, koji se automatski blokiraju kod izbora sobe
- Pregled statusa i tipa sobe: soba je očišćena, ima uključen/isključen telefon
- Pregled zauzeća soba po tipu i danima
- Unos Virtualnih soba

Šifarnik artikala

- Određivanje cene automatski po sezonama (moguće 16 različitih sezona)

- Unos paketnih, sastavljenih artikala
- 8 vrsta popusta (stalni gosti, firme)
- Grupisanje artikala u grupe
- Automatski popust za decu

Upravljanje agencijama i grupama

Program omogućava upravljanje grupama i agencijama u fazi rezervacija, generisanje i fakturisanja te kasniju statistiku. Posebna funkcija sistema omogućava vođenje i evidenciju "alotmana" – pred rezervacije i potražnja zavisno od kapaciteta hotela.

- Posebno pojednostavljen je unos grupa – automatski izbor slobodnih soba, izbor uplatioca računa za grupu, grupni dolazak/odjava/uključenje telefona gostima.
- Automatski izbor soba po tipovima soba (jednokrevetna, dvokrevetna, apartman...) ▪ Ispis popisa gostiju za pojedinu grupu (po sobama ili abecedno)
- U grupi odaberemo u svakoj sobi goste, na koje se blokiraju usluge, koje plaćaju sami, ili prenosi sa ugostiteljske blagajne
- Unos grupe soba za isti period za više grupa (alotmani i overbooking). Pregled, brisanje, selekcija zauzeća soba. Ograničavanje rezervacije na datum potvrde.

Rad s programom

- Unos željenog broja soba
- Vođenje i ispis rada s programom za svakog korisnika
- Zabrane pristupa korisnicima za određene funkcije programa
- Arhiviranje podataka
- Prva pomoć – regenerisanje podataka
 - Mogućnost brisanja zapisa iz šifrnika gostiju (pod određenim uslovima)
 - Određivanje boje ekrana

HOTELSKI SISTEMI – BACKOFFICE

Osnovne funkcije prodaje:

- Korespondencija s gostima, podrška više jezika
- Izveštaji o poslovanju po više od 300 kriterijuma

- Cirkularna pisma s korišćenjem filtera kod izbora gostiju
- Upravljanje agencijama, grupama
- Podrška za seminare
- Podrška za wellness, sauna, terapije
- Podrška internetskom naručivanju i rezervacijama smeštaja GASTROWEBx
- Gotovinska blagajna
- Upravljanje korisnicima i njihovim pravima za rad

KORESPONDENCIJA S GOSTIMA

Naglasak programa je na jakoj podršci vođenju korespondencije s gostima hotela. Svaki dokument je moguće ispisati na željenom jeziku. Svi dokumenti se pohranjuju u arhivu i dostupni su za kasniji pregled.

- Vođenje svih podataka o gostima
- Unos posebnih napomena za gosta (posebne želje, bolesnik itd.)
- Korišćenje podataka za izradu cirkularnih pisama i naljepnica
- Trenutni pregled broja posjeta gostiju, povijest prometa (neograničeno u natrag)
- Akcije u korespondenciji s gostima (ponude, potvrde rezervacija, rezervacije, računi, ...).
- Ispis dokumenata.

IZVEŠTAJI O POSLOVANJU

U ponudi je više od 300 izveštaja o poslovanju, moguće je prilagođavanje i dodavanje novih. Složeni su u grupe:

- pregled zauzeća soba, prihodi, rashodi
- statistika zauzeća soba, u % po sobama, kroz godinu / mesec
- popis za kuhinju po više kriterija (broj doručaka, ručaka, večera, obroci za decu)
- popis za čišćenje soba po spratovima, odredite za koliko dana se menja posteljina
- pregled popunjenosti (dolasci i noćenja za svaki dan u mesecu)

- statistika putničkih agencija (dolasci/noćenja i promet)
- pregled akontacija (otvorene, plaćene, pregled svih)
- prodaja po različitim kriterijumima (artikli, grupe, gosti, računi, načini plaćanja itd.)
- knjiga izlaznih računa
- Izveštaj za policiju
- planirani promet iz ponuda i rezervacija
- i mnoštvo drugih izveštaja

CIRKULARNA PISMA

Korisnik sam kreira cirkularna pisma svojim strankama po različitim kriterijumima. Pri tom koristi podatke o gostima, kao što su datum rođenja, itd.

- Bira svoj editor
- Šalje sve dokumente direktno e-mail-om ili ih štampa pa faxira
- Sami sastavite dokument, gde se stavljaju naslovi i ostalo
- Pretraga po različitim kriterijumima (broj poseta, dolazak u određenom vremenskom razdoblju, popunjenost, kategorija gosta, i/ne/ili kombinacija kriterijuma...)

PODRŠKA ZA SEMINARE Sa funkcijom upravljanje seminarima je omogućeno jednostavno vođenje seminara i prostorija za seminare. Dnevni plan prikazuje raspoloživost seminarskih sala– pregled je moguć po satima. Pregled je po izboru grafički prikaz na odgovarajući način kao rezervacije soba. Modul je u celosti povezan s knjiženjima na sobu i izdavanjem faktura.

PODRŠKA ZA WELLNESS Služi planiranju i upravljanju sa resursima, saradnika (maseri, frizeri, itd.) ili kapaciteta hotela (bazeni, saune, prostori za masažu). Pregled je moguć u grafičkom obliku na odgovarajući način kao rezervacije soba.

INTERNET PODRŠKA - GASTROWEB Sve većom upotrebom Interneta hotelski gosti žele informacije o raspoloživosti hotelskih kapaciteta. Gastroweb omogućava sa svojim brojnim funkcijama pronalazak informacija o slobodnim sobama u skupini hotela jedne regije, nadalje omogućava pregled slobodnih soba pojedinog hotela. Gost si lako pregleda sve podatke o pojedinim sobama, uključujući slike, cijene i izradu ponude za odabrani termin. U koliko je zadovoljan s ponudom, lako napravi on-line rezervaciju, koja je s minimalnim vremenskim pomakom vidljiva u bazi podataka hotela – i na uvid recepcionaru, koji je zatim potvrdi ili odbije

HOTELSKI SISTEMI – INTERFACE

Moguća povezivanja hotelskog sistema s drugim sistemima:

- Povezivanje na telefonske centrale. Automatski prenosi pozive na račun gosta. Pregled i štampanje poziva po brojevima soba za različite periode. Uključenje/isključenje telefona i narudžbine buđenja.
- Povezivanje na sisteme za pristup (KeyCard). Programiranje kartica za otvaranje sobe i ostalih prostora, gde je dozvoljen pristup gostu (bazen, sauna). Program za sada podržava sledeće sisteme za kontrolu pristupa: Schulte-Schlagbaum SAG, Onity, EVVA, TESA.
- Povezivanje s ugostiteljskim blagajnama. Prenosi artikala iz ugostiteljskog sistema na račun gosta, kontrola da li je gost prijavljen ili ne.

Aktivnosti vezane za **prijem gosta** obavljaju recepcionari, koji pored odgovarajućeg nivoa stručnog i kulturnog obrazovanja, određenog iskustva, psihofizičkih sposobnosti i prijatnog izgleda treba da poseduju:

- izuzetno poznavanje organizacije i sistema funkcionisanja čitavog hotela,
- poznavanje kapaciteta i strukture smeštajnih jedinica u hotelu u pogledu rasporeda, spratnosti, lokacije, cena, opremljenosti soba (TV, internet, mini bar, ležeća kada), signalizacije, trenutne zauzetosti i zauzetosti u narednom periodu, stanja higijene i tehničke ispravnosti uređaja u sobama,
- poznavanje svih sadržaja u hotelu i izvan hotela koji stoje gostu na raspolaganju,
- izuzetno vladanje tehnikom vođenja poslovne evidencije i tehnikom komuniciranja koje postoje u hotelu (kompjuter, internet, tel, faks...), što podrazumeva odgovarajuću obučenost za obavljanje tih poslova,.
- znanje svetskih jezika (engleski obavezan i još jedan strani jezik),
- izuzetnu komunikativnost i sposobnost snalaženja u neočekivanim situacijama,
- potpuno poznavanje opštih (eksternih) i internih standarda komuniciranja.

Za svoj rad recepcioneri odgovaraju šefu recepcije, direktoru smeštaja, front ofis menadžeru i generalnom menadžeru hotela.

Služba hotelskog domaćinstva

Organizacija i struktura ovog sektora hotela opredeljena je veličinom hotela, kategorijom hotela i vrstom hotela. Samom process rada je veoma složen, odgovoran i zahtevan, jer

pored komunikacije sa gostima podrazumeva i komunikaciju sa ostalim odeljenjima u hotelu, praonicom veša, peglarnicom, ocelokupnom službom za tehničk održavanjem hotela, službom nabavke, recepcijom.

Pored navedenog, veoma bitan factor funkcionisanja ovog sektra je interni saobraćaj i transport u hotelu, punički i teretni liftovi, širina i dužina hodnika, stepenište itd.

Sve ove poslove možemo razvrstati u šest odeljenja koja su međusobno integrisan, kompatibilna i povezana, kao i vremnski funkcionalno usaglašena.

- odelenje održavanja higijene u smeštajnim jedinicama.
- odelenje za održavanje higijene u onim prostorima koji gravitiraju smeštajnim jedinicama i koje gosti koriste za komunikaciju,
- odelenje za dekorisanje enterijera i hortikulturu,
- odelenje za sportsko–rekreativne aktivnostigostiju,
- odelenje ra pranje i peglanje veša i hemijsko čišćenje,
- odelenje za tehničko održavanje uređaja i opreme.

Hotelskim domaćinstvom rukovodi Menadžer sektora smeštaja (domaćica hotela, šef domaćinstva). koji postavlja organizaciju celokupnog posla, vrši nadzor nad svim aktivnostima i koordinira rad svih odeljenja. Domaćica hotela u hijerarhiji poslova pripada višem nivou menadžmenta. Pored visoke stručne sprema i poznavanja najmanje jednog svetskog jezika, ova osoba mora da poseduje iskustvo, liderske i organizacione sposobnosti, te opšta i stručna znanja iz psihologije rada.

Poslovi domaćice hotela su veoma zahtevni i odgovorni i obuhvataju: planiranje zaposlenih, raspored spremanja i sređivanja soba i javnih prostora i celokupnog estetskog izgleda hotela. Njegove pomoćnike, odnosno zamenike čine nadzornice soba, odnosno spratova¹²⁴. Ključni elementi organizaciono - tehnološko procesa rad u hotelskim kompanijama su: recepcijsko poslovanje, hotelsko domaćinstvo, usluživanje hrane i pića, organizacija administrativnih poslova, kao i organizacija dodatnih usluga u hotelu(welnes i spa centri, sportski tereni, kongrsne dvorane, kozmetičke usluge, igre na sreću-kazino itd.

Organizacija, struktura i tehnika poslovanja službe hotelskog domaćinstva uslovljena je tipom, kategorijom, kapacitetom, prostorno – funkcionalnim osobinama i opremom hotela. Što je hotel većeg kapaciteta i više kategorije to je viši i stepen funkcionalne izdiferenciranosti smeštajnog i javnih prostora (prijemni hol – predvorje, aperitiv bar, restorani, banket sale, poslovni saloni, prostori za sport i rekreaciju), a samim tim i

razgranatija je organizaciona struktura hotelskog domaćinstva, odnosno razvijenija podela rada.

Tehnička služba

Tehničko održavanje je aktivnost kojom se obezbeđuje funkcionisanje opreme i uređaja u hotelskom objektu. Održavanje hotela karakterišu brojne specifičnosti u odnosu na objekte u kojima se pružaju usluge hrane i pica.

Boravak gosta u hotelu, pored noćenja i hrane, zahteva postojanje brojnih uređaja i opreme koji nisu potrebni za restorane. Sobe treba da imaju sanitarne prostorije, toplu vodu, grejanje, TV, klimu i druge elemente neophodne za boravak u njoj. Duži boravak gosta u hotelu pretpostavlja i postojanje brojnih vanpansionskih sadržaja (sportsko - rekreativnih, kongresno - poslovnih, manifestacionih, lečilišno - rehabilitacionih i sl.), što nalaže postojanje odgovarajuće opreme i uređaja.

Sezonsko poslovanje hotelskih i drugih smeštajnih objekata, koje je posebno karakteristično za zimske turističke centre, uslovljava i određene specifičnosti u funkcionisanju službe održavanja. U tim hotelima uloga ove službe je veoma značajna, jer zbog dužeg nefunkcionisanja uređaja i opreme može doći do njihovog oštećenja i skraćanja veka trajanja. Zadatak ove službe u tim objektima je da vrši redovnu kontrolu ispravnosti uređaja i opreme, povremeno ih aktivira, vrši obezbeđenje rezervnih delova i po potrebi obavlja remont ili vrši zamenu onih elemenata koji nisu za upotrebu.

Za hotelijerstvo je karakteristična i koncentracija velikog broja gostiju na malom prostoru, pri čemu treba imati u vidu da gosti potiču iz različitih zemalja, sa različitim običajima, navikama, nivoima obrazovanja i kulture. Njima se u svim elementima funkcionisanja mora obezbediti potpuna sigurnost, odnosno preduzeti sve da se gost oseća udobno i sigurno. To nalaže ovoj službi osiguravanje visokog stepena bezbednosti u procesu funkcionisanja uređaja i opreme (ispravnost protivpožarnih aparata, SOS uređaja, detektora dima, alarmnih uređaja, grejnog sistema, elektro uređaja i sl.). Odgovornost hotela za bezbednost i zdravlje gostiju reflektuje se u najvećoj meri kroz funkcionisanje službe tehničkog održavanja, jer gosti dolaze u kontakt sa mnogim uređajima i opremom čija neispravnost direktno ugrožava njihovu bezbednost.

Oprema u hotelu obuhvata:

1) opremu sa kojom gost dolazi u kontakt (lift, pozivni uređaj, sanitarni uređaji, radio, TV, internet, telefon i druga oprema u sobi...). Ovu opremu treba da odlikuje jednostavnost u rukovanju i adekvatna vizuelna obaveštenja.

2) opremu sa kojom gost nema kontakt (instalacije za grejanje, vodu, kanalizaciju, centralnu klimatizaciju i sl.).

Ova opreme treba da bude pod stalnim nadzorom i kontrolom onih koji obavljaju servis. Prilikom nabavke uređaja i opreme za potreba hotela neophodno je voditi računa i o ekološkoj dimenziji. Naime, korišćenjem neadekvatnih energetskih izvora dolazi do zagađivanja vazduha i drugih štetnih posledica na okolinu. Preorijentacija hotela sa uglja, mazuta i nafte na nove „čiste“ energetske izvore (solarna energija, energija vode, vetra i dr.) je dugotrajan proces i zahteva značajna finansijska sredstva, što nameće ovoj službi selektivan pristup u izboru energetskih izvora vodeći računa o minimiziranju negativnih uticaja na okolinu.

Redovno i pravilno održavanje i racionalno korišćenje opreme, uređaja i korišćenja energenata, pored ekološke dimenzije, doprinosi smanjenju troškova održavanja, a time i povećanju ekonomičnosti poslovanja hotela. Time se obezbeđuje funkcionalnost uređaja i opreme, a samim tim i kontinuitet radnog procesa u hotelijerstvu. Ispravnost u funkcionisanju uređaja i opreme je izuzetno značajna komponenta kvaliteta hotelskog proizvoda, gde je bezbednost gosta dominantna.

Organizacija službe tehničkog održavanja

Organizacija službe tehničkog održavanja uslovljena je kapacitetom, prostorno – funkcionalnim karakteristikama i opremom hotela. Hoteli manjih kapaciteta, po prirodi posla, imaju daleko manje uređaja i opreme u odnosu na velike hotele. Ovo podrazumeva i manji obim posla, tako da se ovi poslovi obično obavljaju u okviru odeljenja pri službi hotelskog domaćinstva. U okviru ovog odeljenja obavljaju se prevashodno poslovi tekućeg održavanja (električarski, bravarski, vodoinstalaterski, stolarski i dr.), odnosno poslovi vezani za otklanjanje manjih kvarova.

Za veće poslovne zahvate angažuju se servisi sa strane. Hoteli većih kapaciteta, obzirom da imaju daleko veću zastupljenost uređaja i opreme, imaju širi dijapazon poslova u segmentu tehničkog održavanja i ove poslove organizuju u okviru posebne službe koja može imati veći broj organizacionih jedinica za različite vrste uređaja i opreme (smeštajni deo, kuhinjski blok, sportsko - rekreativne sadržaje i sl.). Orijentacija tih hotela je organizovanje sopstvene službe održavanja. Efikasno funkcionisanje ove službe zahteva stalnu komunikaciju sa drugim hotelskom službama, što je bitna pretpostavka funkcionisanja hotela kao celine. Tehničko - tehnološke i funkcionalne karakteristike hotela opredeljuju da je najveća koncentracija uređaja i opreme u smeštajnom delu objekta (grejni uređaji, klimatizacija, sanitarije, signalni uređaji, telefonski i drugi tehnički aparati), što nameće stalnu komunikaciju ove službe sa hotelskim domaćinstvom. Hotelsko domaćinstvo na bazi izveštaja o pregledu soba daje pismene naloge tehničkoj službi za popravku neispravnih uređaja (naloge za popravku tehničkoj službi dostavljaju i ostale službe iz domena svoga delokruga rada). Nakon prijema naloga ili reklamacije od strane gosta, tehnička služba vrši hitne intervencije i popravke ili angažuje servis za otklanjanje kvara i o tome izveštava

odgovarajuće službe. Kontinuirani protok informacija na relaciji služba tehničkog održavanja – hotelsko domaćinstvo svodi prigovore gostiju zbog tehničkih nedostataka na minimum.

Efikasnost rada ove službe meri se spremnošću hotela da u svakom trenutku obezbedi funkcionalnost materijalnih komponenti svog proizvoda. Održavanje uspostavljenih standarda kvaliteta zasniva se na tehničkoj ispravnosti instalacija, uređaja i opreme. Tehnička neispravnost onemogućava funkcionisanje uređaja i opreme, čime se dovodi u pitanje realizacija ukupnog hotelskog uslužnog programa.

Funkcionisanje sektora hrane i pica

Osnovna funkcija ovog sektora, gde do punog izražaja dolaze ključne specifičnosti ove delatnosti, jeste da obezbedi hranu i piće za hotelske goste i druge posetioce koji koriste usluge hotela. Restoransko poslovanje u hotelijerstvu je veoma važan segment ukupnog poslovanja hotela koja se sprovodi obezbeđivanjem hrane, pića napitaka i ostalih sadržaja restorana koje koriste gosti hotela, kao i lokalnostanovništvo. Te restoranske usluge pružaju se u posebno dizajniranim i projektovanim celinama u hotelu, međunarodni restora, nacionalni restoran, sala za doručak, kafeterija, poslastičarnica, snek bar, noćni klub, hotelski bar, room servis, banket sale, sale za skupove i razne vrste sastanaka. U smislu racionalizacije prostora u hotelu često se dizajniraju višenamenske sale koje mogu menjati veličinu, dekoraciju i namenu zavisno od potrebe. Osnovna specifičnost poslovanja ovog sektora je u tome što je ovde zastupljen dvojni proizvodno-uslužni karakter rada. Ovde se hrana javlja kao materijalni proizvod, dok je usluga sadržana u ulozi posrednika koji deluje između proizvođača (proizvođača) i potrošača. Proces rada u ovom sektoru podrazumeva obezbeđenje različiti prostora koji su funkcionalno međusobno povezani i to su: kuhinski prostor i poslastičarnica, magacinski prostor, prostor davanja usluge gostima (restoran, poslastičarnica, aperitiv bar i sl.). Prostor namenjen pranju sudova je uz (blizu) proizvodnog i uslužnog dela, kako bi se upotrbljeni sudovi efikasno odlagali, kao i nakon pranja upotrbljavali.

U okviru sektora hrane i pića, u hotelima u kojima je razvijena podela poslova, obavljaju se sledeće aktivnosti:

- nabavka robe i materijala,
- prijem robe i materijala,
- skladištenje i izdavanje robe i materijala,
- proizvodnja hrane i točenje pića,
- prodaja - usluživanje hrane i pića.

Menadžer F&B sektora osoba je od izuzetne važnosti i autoriteta u hotelu i njemu su podređeni svi koji rade na poslovima nabavke, prerade, pripreme i usluživanja hrane i pića. U hijerarhiji poslova pripada najvišem nivou menadžmenta. Na čelu odeljenja su menadžeri, koji u hijerarhiji poslova pripadaju srednjem nivou menadžmenta.

To su osobe koje vode restoran, kuhinju, rum servis ili banket. Ovaj nivo menadžera, pored odgovarajućeg nivoa stručnog i kulturnog obrazovanja, psihofizičkih sposobnost, treba da poseduju i:

- izuzetnu komunikativnost i sposobnost snalaženja u neočekivanim situacijama,
- potpuno poznavanje eksternih i internih standarda komuniciranja,
- sertifikate iz oblasti bezbednosti hrane i pića,
- znanje stranog jezika.

Osoblje kuhinje obuhvata:

- profesionalno osoblje (kuvari i drugo osoblje specijalizovano za pojedine kulinarske zanate), i
- pomoćno osoblje (osoblje zaduženo za higijenu kuhinjskog bloka i pomoć kuvarima u pripremi hrane).

Proizvodno osoblje, pored stručnih kvalifikacija, zdravstvenog stanja, opšteg nivoa obrazovanja i izgleda, treba da budu osobe koje vole svoj posao, osobe koje pored umešnosti znaju pred gostom da prezentuju jelo i osobe koje imaju sertifikate (specijalizacije za majstorstvo u tom poslu).

Uslužno osoblje (konobari, barmeni), pored odgovarajućeg nivoa stručnog obrazovanja, psihofizičkih sposobnosti i prijatnog izgleda, treba da poseduju znanje stranih jezika (engleski obavezan i još najmanje jedan strani jezik), ljubaznost, komunikativnost i brzinu usluživanja. Njihov odnos prema gostu značajno utiče na formiranje utiska gosta o hotelu.

Restoran – poslovi usluživanja hrane i pića

Poslovi usluživanja (prodaje) hrane i pića predstavljaju završnu fazu ciklusa hrane i pića. Ova aktivnost obuhvata posluživanje hrane, jela i drugih obroka gostima u prostorijama namenjenim za usluživanje hrane i pića. Procesom usluživanja obezbeđuje se konzumiranje gotovih proizvoda od strane hotelskih gostiju, odnosno konkretnih vrsta jela i pića proizvedenih u kuhinjskom bloku od prethodno nabavljenih roba i namirnica. Na taj način ovaj proces se pojavljuje kao svojevrsni posrednik između proizvođača i potrošača. Usluživanjem se ostvaruje „susretanje” ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta.

Poslovi usluživanja, kako u prostorno – funkcionalnom, tako i u organizaciono – tehničkom smislu, podrazumevaju komunikaciju sa kuhinjom kao proizvođačem, s jedne, i sa gostom kao potrošačem, s druge strane. U tome se i ogledaju osnovne specifičnosti poslovanja u domenu usluživanja hrane i pica.

Proces usluživanja prati odgovarajuća tehnika poslovanja vezana, pre svega, za prijem porudžbina od strane gostiju, prosleđivanje narudžine kuhinji, preuzimanje jela i posluživanje, potom konzumiranje od strane gosta, ispostavljanje računa i njegova naplata. Gosti se za određenu vrstu jela i pića opredeljuju na osnovu pisane ponude prezentovane u jelovniku i karti pića. Sve ove poslove obavlja uslužni personal čiji izgled, ponašanje, profesionalnost i odnos u komuniciranju sa gostom, predstavlja bitan element stvaranja slike u svesti gosta o hotelskoj usluzi. Otuda se s pravom može istaći izuzetna uloga ovog osoblja u prodaji hotelskog proizvoda.

Glavni elementi koji kroz proces prodaje opredeljuju cenu hrane su:

- 1) jelovnik (meni),
- 2) način posluživanja,
- 3) prostorije u kojima se vrši posluživanje,
- 4) banketno poslovanje.

1. Jelovnik

- Table „d'hotel” jelovnik ograničenog je izbora u kojem bilo koja kombinacija odabranih stavki ima jedinstvenu cenu. Ovaj tip jelovnika obično koriste gosti koji nisu upoznati sa kuhinjom koju nudi dati hotel.
- Jelovnik „a la carte”, nudi niz stavki od kojih svaka ima svoju cenu. Sva glavna jela, salate i deserti naručuju se posebno. Tako da gosti kompletiraju obrok prema svom ukusu.
- D'joure jelovnik, nudi celodnevni meni po jedinstvenoj ceni. Nazivi dnevnog jelovnika se povezuju sa glavnim jelom.
- Ciklični jelovnik podrazumeva nekoliko menija koji se nude periodično. Brod za krstarenje često ima sedam različitih menija koje koristi za sedmodnevno krstarenje. Na kraju sedmodnevnog kruga meni se ponavlja. Jelovnik sastavljaju šef kuhinje i šef sale. Broj stavki koje se nalaze na meniju varira u velikoj meri od operacija sa najjednostavnijim ograničenim menijem, do menija kineske hrane koji nudi veliki izbor stavki. Jelovnik mora biti istinit, kvalitetno dizajniran i ispisan na način da je razumljiv i jasan gostu. On, takođe, treba da posluži i kao važno marketinško sredstvo.

2. Način posluživanja

- Posluživanje za stolom – konobari poslužuju gosta na bazi njihove narudžbine,
- Samoposluživanje – gost sam bira hranu i nosi je na sto za kojim je i konzumira,
- Posluživanje za šankom – gostu se služi hrana za šankom,
- Posluživanje u sobama (room service) U mnogim hotelima postoji mogućnost posluživanja doručka, a često i drugih obroka i pića, u sobi.

Danas su sobe skoro svih modernijih hotela opremljene minibarom, koji je snadbeven alkoholnim i bezalkoholnim pićem. Posluživanje u sobama za gosta predstavlja važnu uslugu, a za hotel dodatni izvor prihoda.

3. Prostori u kojim se vrši posluživanje - sala, rasveta, uređenost i oprema prostorija za usluživanje i sl.

U hotelu u kojem se vrši posluživanje pansionskog obroka, pružanje usluga i način njihovog plaćanja vezano je za neposrednu komunikaciju recepcije i uslužnog dela kuhinje. Savremena tehnološka rešenja omogućavaju automatsko registrovanje svih promena koje su povezane sa recepcijskim poslovanjem.

4. Banketno poslovanje (banketi, konferencije i drugi poslovni skupovi) predstavlja značajan izvor prihoda hotela. U manjim hotelima banketi mogu biti dopuna barske ili restoraterske delatnosti, pa te iste jedinice mogu biti zadužene i za obavljanje ovih poslova. U hotelima u kojima se održava veliki broj skupova postoji posebna organizaciona jedinica za ove poslove. Organizovanje banketa podrazumeva postojanje ugovora sa elementima i obavezama organizatora i izvođača (vreme, broj učesnika, vrsta usluge, cena, način plaćanja i sl.).

Prostorna i vremenska povezanost procesa proizvodnje, prodaje i potrošnje posredstvom usluživanja, kao suštinska specifičnost hotelskog sektora hrane i pića, zahteva brzu i efikasnu realizaciju svih nivoa i oblika komunikacije. Svaki zastoj u bilo kojoj fazi ovog procesa može ozbiljno da naruši kvalitet usluge, bez obzira na kvalitetne odlike materijalnih komponenti proizvoda (poštovanje normativa i ostalih standarda u proizvodnji jela i pića, dobar izgled i ukus, odgovarajuća temperatura i sl.). To najbolje potvrđuje stav o neodvojivosti proizvodne i uslužne komponente hotelskog proizvoda, koja upravo dolazi do punog izražaja u ovom sektoru.

Restorani i foajeji hotela daju jedan potencijal u raznolikosti prostora i čine da poslovni put ili odmor bude vredan spomena. Generalno, jedan restoran ili koktel bar smeštaju se u blizini predvorja. Ove kao i druge specijalizovani objekti hrane i pica (H&P) –specijalizovani ili tematski restorani, objekti delikatesa/ kafetarija i poslastičarnica, bar u predvorju kao i sportsko zabavni sadržaji- čine drugu kompleksniju kategoriju javnih prostora. Pa ipak, to uveliko varira u kvalitetu i karakteru tako da se program i dizajn svake prodavnice za sebe mora izgraditi na osnovu istraživanja tržišta i postojeće konkurencije.

Hotelski servis hrane je prošao kroz razne cikluse popularnosti kod ljudi. Sve do kasno u dvadesetom vijeku, pa čak i tada samo u boljim hotelima, većina Američkih restorana u hotelima imali su reputaciju loše hrane i nenadahnutog dizajna. Njihova osrednjost može biti povezana sa činjenicom da su hotelski restorani bili profitabilni samo u vreme doručka, gde su gosti hotela koji su samo prenoćili posećivali neformalna mesta; gosti su ih u maloj meri posećivali za vreme ručka a još manje u vreme večere. Sedamdesetih godina prošlog veka, kada je bio sve veći trend povećane konkurencije, u hotelijerstvu su se prepoznale marketinške mogućnosti poboljšanih sadržaja restorana i salona. Otkrilo se da dobro osmišljeni objekti hrane i pića povećavaju tražnju za sobama za održavanje sastanaka, privlači siru publiku, pogotovo kada je vreme ručka i večere, i ima potencijala da generiše dodatni profit.

Neke kompanije su tako odlučile da unajme firme koje bi dostavljale hranu i piće, birajući neku lokalnu i nacionalnu poznatu kompaniju da iznajmi prostor u okviru hotela, umesto da sami vode prodavnice. Takvo poslovanje je postalo popularno tokom devedesetih i ima tendenciju rasta. Pa ipak, ono ima neke mane. Kompanije koje su iznajmile prostor sklonile su hotelske operatere iz direktne kontrole o proizvodu, kvalitetu i dovele su nehotelsko osoblje, i uveliko, na primer, zakomplikovale rum servis i funkcionisanje dopremanja i skladištenja proizvoda. Tamo gde sve funkcionise, to može biti veliki uspeh. Za kratko vreme, restoran u hotelu W Nju Jork, služi 180 večera i oko 300 rum servisa po danu.

Modeli organizovanja poslova služenja hrane i pića

Da bi se planirao uspešan rad restorana i bara moraju se prepoznati promenljivi stavovi ljudi prema hrani. Na primer, sve više ljudi danas se hrani vani u uobičajeno vreme, kome prethodi doručak, ali sve duže vremena provode na pauzi za jutarnju kafu ili odlazu ručak do večere ili uzinu. Menadžeri hotela u poslovanju restorana u hotelijerstvu najčešće primenjuju sledeći modele organizovanja.

Rejonski model primenju je se u relativno manjim restoranima, u organizaciji je predviđen šef reona i bar jedan konobar. Dužnost šefa reona je prijem i spraćaj gostiju, naplata računa, nadgleda i pomaže konobaru u davanju usluge, a konoba ruslužuje gosta i priprema sto za posluživanje.

Brigadni model, primena ovog modela je uglavnom u većim salam, rad je organozovan po sektorima (ravnopravni broj stolova i stolica), osoblje je organozovano po grupama-brigade i svakoj grupi-brigadi zaduženje je konkretan sektor. Grupom rukovodi šef-rukovodilac brigade koji obavlja poslove prijema i smeštaja gostiju, nadzor i kontrola rada konobara, naplata svih usluga u sektoru. Rukovođenje svim sektorima obavlja menadžer restorana(zamenik menadžera ili šef sale, zavisno od smena).

Francuski model podrazumeva organizaciju rada restorana koji su integrisani u ukupnom davanju usluge hotela i uglavnom su karakteristika hotela visokih kategorija. Model je sličan

brigadnom modelu osim što naplatu ne vrši rukovodioc brigade za stolom-direktno već se sastavlja račun kod kuhinjsko blagajnika.

Dizajn restorana

Da bi hotelskih restorana bio upečatljiv i menadžment i dizajneri moraju da još u ranom stadijumu razvoja razmišljaju o poslovanju restorana. Međutim, u manjim ili hotelima srednje veličine, jelovnici nisu razrađeni sve do nekoliko meseci pred otvaranje hotela. Kao rezultat toga, restorani se ne projektuju sve dok se ne završi izgradnja kostura zgrade, kada je modifikovanje javnog prostora, prilaza kuhinje, ili dodatne promene nivoa, odnosno specijalnih efekata sa plafona više nemoguće. Rezultat svega toga često je običan restoran. Iskusne kompanije razvijaju program hrane i pića na dva načina. Neki, kao što je Marriott i Hyatt International, određuju poslovanje restorana još u ranoj fazi projektovanja hotela i utvrđuju vrstu hrane i usluge, radno vreme, ambijent, uključujući ime i logo restorana. Arhitekta i dizajner enetrijera razrađuju šematski dizajn zgrade koji uključuje sve ove stvari.

Pre razmatranja o detaljnom planiranju i mogućim problemima dizajniranja restorana i salona, menadžeri moraju da sagledaju sve aspekte kao što su:

- Karakteristike turista
- Koncept (vrsta jelovnika, stil usluge, zabava)
- Elementi dizajna (atmosfera restorana, materijal površine stolova, ispoljavanje elemenata)
- Poslovanje (radno vreme, osoblje, raspored stolova i stolica)
- Finansijska projekcija

Na primer, restoran koji poslužuje tri obroka može da ima jedan ambijent ukoliko se nalazi u okviru atrijuma, a sasvim drugi ako gleda na bazen ili baštu. Ovakvo planiranje je otišlo čak toliko daleko u hotelu Seaport u Bostonu gde je preduzimač odlučio da odloži planiranje bilo kog koncepta restorana sve do šest meseci pred otvaranje hotela. On je to obrazložio time da se mnogi restorani ponovo dizajniraju svakih tri do pet godina da bi ostali aktuelni. Zbog toga, plan hotela je uključivao kuhinju i prostor za restoran koji nije do kraja bio dizajniran ili planiran do detalja sve dok se hotel nije skoro završio i otvorio. Skorašnji pristup usluzi hrane i piću je da se napravi jedan restoran sa nekoliko posebnih ambijenata koji su prikladni različitim periodima obedovanja i nivoima neformalnosti. Ovo je posebno prikladno u manjim hotelima gde jedan restoran koji poslužuje tri obroka dnevno mora imati osećaj svetlosti i prostranog i da uključuje švedski sto za doručak, balans opuštenog a set poslovnog ambijenta za ručak, i intimnu ili formalnu atmosferu za vreme večere. Ovo se može delimično postići većim elementima dizajna: postavljanjem nekih stolova kraj prozora; nekih oko stola za samoposluženje, neki na čvrstim podnicama, neki na samom rubu polu privatnog prostora- separea, i tako dalje. Pored toga, menadžment može da prilagodi ambijent iz jednog obroka u sledeći samo tako što će zatvoriti žaluzine ili prigušiti svetlo u

prostoriji, modifikovati upotrebu jelovnika, puštanjem muzike, postavljanjem drugačijeg stolnjaka, ili oblačenjem osoblja u druge uniforme. Pa ipak, veći hoteli i odmarališta i dalje imaju nekoliko restorana koji zahtevaju pojedinačne i karakteristične ambijente. Ako hotel uključuje samo dva prostora za restoran, oni su onda obično restorani koji poslužuju tri obroka dnevno (nekadašnja takozvana kafetarija) i specijalizovani restoran. Pojedini hoteli nadmeću se sa lokalnim restoranima otmenim ambijentom u restoranu. Svaki hotel ima svoj imidž i privlačeći goste hotela, nadmeće se da privuče različite grupe ljudi koji nisu gosti hotela.

Da bi poslovanje hotelskih restorana bilo ekonomično treba imati u vidu sledeće zahteve:

- Obezbediti svakom restoratoru da ima direktni prilaz kuhinji; a u onim objektima gde je usluga hrane manja može se posluživati iz manjih prostorija
- obezbediti da prodajna mesta pića budu povezana sa drugim ugostiteljskim uslugama, kuhinjom i mestom gde se odlaže piće.
- Restoranski prostori da su pristupačni u odnosu na glavni prolaz u predvorju, a aperitiv bar, pult bar itd., da se vidi iz predvorja
- U blizini svakog objekta sa hranom pozicionirati i bar ili manji salon.
- Veće restorane i barove planirati tako da se odeljenja mogu zatvoriti kada nije velika poseta
- Ukoliko je moguće locirati restorane i barove sa direktnim spoljašnjim prilazom.

Mnogi koncepti hrane i pića uključuju pokušaj da prodaju hranu na neuobičajene načine kao što su detaljno razrađen jelovnik, ili otvorenom kuhinjom gde gosti restorana vide pravljenje hrane. Povećanjem vidljivosti izbora hrane, i pravljenjem neobičnih kombinacija hranom može uveliko povećati prihod.

Poslovanje barova slično varira. Dok skoro sve vrste hotela, izuzev motela i manjih hotela (manje od 50 soba) uključuju manji salon, veći hoteli nude bar u predvorju, sport bar ili neki sadržaj zabave, bar na krovu gde pogled omogućava to. Dodatni manji prostori za hranu i piće mogu da upotpune i podupre sadržaje za rekreaciju, kao što je bar kraj bazena, bar u luci ili restoran sa roštiljem u blizini golf terena ili teniskog kluba.

Nabavka i skladištenje

Poslovi nabavke robe i materijala obuhvataju obezbeđivanje različitih vrsta roba i materijala za potrebe poslovanja hotela u celini. Organizacija i način rada službe koja vrši ove poslove uslovljena je vrstom, ipom, veličinom i kategorijom hotela, kao i vremenom njegovog poslovanja. Ovi elementi opredeljujuće utiču na asortiman i količine potrebne robe i materijala. Potrošni karakter materijala, odnosno potreba za njegovim stalnim obnavljanjem, uslovljava kontinuitet nabavne funkcije. Obzirom da su određene vrste roba i namirnica podležne kvarljivosti, to ne postoji mogućnost formiranja zaliha za robe te vrste ili

taj proces zahteva posebne uslove za njihovo skladištenje (postojanje različitih vrsta rashladnih uređaja, vitrine).

Prilikom skladištenja robe (namirnica, pića i druge robe) potrebno je ispoštovati sledeću proceduru:

1. „Odmah nakon isporuke robe i izvršenih svih provera vezanih za prijem robe, roba treba da bude odnešena u skladišni prostor ili poslata direktno u odeljenje za ispitivanje. Odgovarajuće rashladne prostorije u kojima se čuva lako kvarljiva roba trebaju da budu obezbeđene.
2. Rashladne prostorije treba da budu zaključane kada skladištar nije tu. Pristup skladištima treba da bude ograničen i može mu pristupiti samo skladištar ili neka druga ovlašćena lica.
3. Skladištari ne smeju imati pristup zvaničnim zapisnicima koje sastavljaju radnici iz računске službe, a takođe ni radnici iz računске službe koji čuvaju ove podatke ne smeju imati pristup skladištima osim ako treba da obave popis robe (inventarski popis).
4. Popis robe u skladištu treba da se obavlja periodično od strane radnika iz računске službe i prikupljeni podaci treba da se porede sa popisnim karticama. Popisne kartice sadrže podatke o količini svake robe pojedinačno i to podatke o količini koja je primljena i koja je izdata iz skladišta. Na taj način se dolazi do podataka koliko je robe ostalo u skladištu.“

U manjim hotelima poslove nabavke obavlja menadžer, vlasnik ili glavni kuvar, ili ove poslove međusobno podele tako da glavni kuvar brine za namirnice kvarljivog karaktera, a vlasnik za trajnije robe i namirnice. U hotelima srednje veličine obično je šef kuhinjskog bloka ili njegov pomoćnik zadužen za nabavku robe i materijala.

U velikim hotelima nabavka robe i materijala se organizuje u okviru posebne jedinice. Aktivnosti te jedinice vezane su za izbor dobavljača (ispitivanje tržišta nabavke – kvalitet, cena, način transporta, ambalaža, pakovanje, izbor najpovoljnijeg dobavljača, naručivanje i prihvatanje robe i materijala), komunikaciju sa kuhinjskim odeljenjem, domaćinstvom i drugim odeljenjima vezanim za ovu službu, kao i za službu finansija radi vršenja plaćanja nabavljene robe i materijala.

Kuhinjski blok

Poslovi proizvodnje hrane vezani su za proces pretvaranja nabavljenih sirovina u gotove obroke i jela od strane osoblja specijalizovanog za pripremu hrane (kuvari). Taj proces predhodi procesu usluživanja i prodaje i predstavlja ključnu fazu ciklusa robe i materijala. On se obavlja u posebnim prostorima predviđenim za pripremu hrane, za koje je uobičajeni naziv *kuhinjski blok*. Kuhinjski blok mora biti tako projektovan da ispunjava higijensko - sanitarne i organizacione - tehničke uslove koji omogućavaju normalno odvijanje procesa proizvodnje hrane.

Ti uslovi se odnose na postojanje: - pripremnica za:

meso, voće, povrće, ribu i živinsko meso,

- tople kuhinje,

- hladne kuhinje,

- pekare i poslastičarnice,

- rum servisa,

- linije izdavanja jela i linije vraćanja prljavog suđa (onemogućavanje ukrštanja puteva čistog i prljavog suđa).

Jedna centralizovana kuhinja, ako je hotel dobro projektovan, može uz značajne uštede materijala i radne snage proizvoditi obroke za više prodajnih mesta. Uz dobro razgraničavanje troškova ovaj način organizovanosti ima značajne prednosti. Obim proizvedene hrane u hotelu zavisi od:

- broja obroka koji se dnevno izdaju na svim prodajnim mestima hotela,
- utvrđenih normativa za pojedine vrste jela, gde recepti predstavljaju uputstva za pripremu proizvodnje određenih jela, uključujući tu i količine i kvalitet sastojaka kao i metode pripravljanja koje se koriste u pripremanju jela. Recepti, zapravo, predstavljaju osnovu za utvrđivanje hotelskih normativa,
- veličine porcija pansionskog, odnosno „a la carte” jela, čime se utvrđuje gramaža pojedinih sastojaka, odnosno veličina ili težina hrane koja se služi gostima.

Ovi elementi proizvodnog procesa opredeljuju način nabavke materijala i namirnica za potrebe hotela i njihove količine. Standardna iskorošćenost, standardni recepti i standardne porcije doprinose kontrolisanim izdacima za hranu putem proračunatih izdataka za sve stavke na jelovniku.

Organizaciju rada i tehnologiju funkcionisanja ove organizacione jedinice opredeljuju dve međusobno povezane jedinice (odeljenja):

- proizvodna, deo gde se vrši priprema i proizvodnja hrane, i
- uslužna, čiji je zadatak komunikacija sa gostima.hotela.

Uspešnost funkcionisanja ove poslovne jedinice zavisi od komunikacije sa službom recepcije, radi definisanja vrste usluga i broja korisnika na osnovu čega se utvrđuje struktura jela i broj obroka. Komunikacijom sa službom nabavke i magacinskom službom obezbeđuje se

snadbevanje potrebnim sirovinama i namirnicama, dok se dostupnost gotovih proizvoda sa korisnicima usluga ostvaruje preko uslužnog dela ove jedinice. Tehnologija usluživanja hrane i pića pretpostavlja neposrednu komunikaciju sa gostima, čime se dolazi do saznanja o potrebama, zahtevima i željama gostiju. Ta saznanja se moraju uvažavati prilikom sastavljanja jelovnika i menija, kao izraz prilagođavanja zahtevima tražnje. Proces proizvodnje najvećeg broja jela bazira se na normativima, koji se utvrđuju na bazi recepata za ta jela.

Tok dnevnog proizvodnog procesa prati evidencija o dnevnom poslovanju kuhinje (detaljni podaci o vrstama jela, količini utrošenih namirnica, broju porcija, zalihama jela koje su preostale iz prethodnog dana i koje ostaju za naredni dan, količini trebovane robe od magacina itd.), za koju je zadužen šef kuhinje. Savremeni uslovi poslovanja nameću neophodnost prilagođavanja načina pripreme i proizvodnje hrane.

Tradicionalni način, koji podrazumeva pripremu i proizvodnju ukupnog menija i posluživanje hrane u istom objektu, sve više zamenjuje nabavka velikog broja gotovih proizvoda i njihovo posluživanje u hotelu ili nekom drugom mestu, što zahteva postojanje odgovarajuće opreme.

Ostale hotelske službe

Organizacija službi i broj zaposlenih u hotelu zavise od brojnih faktora koji su prisutni u poslovnom procesu svakog hotela, pa je s toga trajan i proces optimalne strukture pojedinih službi i sastava zaposlenih. Kao najznačajnije službe koje su, pored smeštaja i hrane, zastupljene u hotelskom poslovanju, a samim tim i u organizacionoj strukturi hotela izdvajaju se:

Služba ljudskih resursa

U delokrug rada ove službe spadaju poslovi: planiranja, regrutovanja, selekcije, zapošljavanja, socijalizacije, obuke, edukacije i druge aktivnosti koje proizilaze iz radnog odnosa zaposlenih.

Finansijska služba

Aktivnosti ove službe usmerene su na:

1) obezbeđivanje potrebnih novčanih sredstava za realizaciju proizvodnog procesa, odnosno za funkcionisanje nabavne i proizvodno - uslužne funkcije. Finansijska sredstva za tekuće poslovanje obezbeđuju se prodajom smeštajnih kapaciteta i drugih usluga, dok se dodatna novčana sredstva obezbeđuju iz bankarskih i drugih izvora;

2) korišćenje novčanih sredstava u redovnom poslovanju hotelskog preduzeća (isplate dobavljačima, isplate zarada zaposlenima i dr.);

3) praćenje i usklađivanje dinamike priliva novčanih sredstava sa rokovima dospeća obaveza plaćanja prema njihovim izvorima (likvidnost preduzeća);

4) praćenje finansijskih odnosa i regulisanje novčanih tokova (ulaganje viška slobodnih sredstava u proširenje materijalne osnove, pojačana propaganda i sl.);

5) kontrolu korišćenja i trošenja novčanih sredstava u redovnom poslovanju (1) kontrola bilansa stanja i bilansa uspeha, 2) kontrola sredstava i izvora sredstava, 3) kontrola blagajničkog poslovanja, 4) kontrola plaćanja obaveza vezanih za primenu zakonskih i ugovorenih obaveza, zarada, obaveza prema dobavljačima i sl.).

Služba marketinga i prodaje

U delokrugu rada ove službe je promocija i prodaja hotelskih kapaciteta. Promocija hotelskog proizvoda vrši se putem različitih promotivnih sredstava (oglasi, berze, sajmovi i sl.), dok se prodaja obavlja na već opisane načine (direktno, putem jednog ili više posrednika i sl.). Kod manjih hotela ovi poslovi su locirani u okviru recepcijske službe.

Služba kontrole

Zadatak ove službe je otkrivanje nedostataka u svim fazama proizvodno - uslužnog procesa, od momenta upita, preko rezervacije, ciklusa boravka gosta u hotelu do njegovog odlaska. Uz to ova služba vrši kontrolu racionalnosti troškova u svim sferama poslovanja (marketing, finansije, nabavka) i, ukoliko se pojave propusti, predlaže korektivne mere.

Informacione tehnologije u hotelskom poslovanju

Hoteli i hotelske usluge se, ne samo iz godine u godinu već i iz dana u dan menjaju, napreduju i prilagođavaju potrebama gostiju.

Uvođenjem novih tehnologija u hotelijerstvo olakšavaju se hotelsko poslovanje i pružanje tih usluga, a samim tim se olakšava i korišćenje hotelskog proizvoda.

Već početkom dvadesetog veka uvede su brojne inovacije, međutim, mnoge od njih su već zastarele i traga se za nečim novim.

Moramo priznati da mnogi svetski trendovi na naše tržište stižu mnogo kasnije nego što je to slučaj sa ekonomski razvijenijim zemljama, ali to nas ne sprečava da se informišemo šta je to novo u hotelskoj industriji i šta nas, u Srbiji može očekivati za par godina, ili u koliko putujemo u neku drugu zemlju koja već uveliko primenjuje određenu vrstu tehnologije u hotelijerstvu.

Brojne inovacije iz oblasti informacionih tehnologija olakšavaju pružanje i korišćenje hotelskih usluga. Razvoj hotelske industrije prati razvoj tehnologije. **Rezervacioni sistemi, mogućnost rezervisanja online, bežični internet, kartice umesto ključa i slično, su već osnovne stvari koje hotel danas treba da ima.**

Novе tehnologije u hotelijerstvu:

- **Keyless ulaz u sobe.**

Jedan od glavnih problema za goste je čuvanje ključa ili kartice. Baš iz tog razloga, kako bi se gosti osećali bezbrižnije, uveden je ovaj sistem. Kako funkcioniše? Tako što se soba otključava pomoću aplikacije, ili prepoznavanja lica.

Kada već pričamo o korišćenju aplikacija u hotelijerstvu, tu su svakako i aplikacije preko kojih je moguće uraditi i check in i check out.

- **Pametni tv uređaji.**

Oni zapravo i nisu nešto strano i verujem da ih većina vas ima kod kuće. U ovom slučaju, ne samo da gosti hotela mogu povezati svoje mobilne telefone na tv, pristupe internetu i slično, već će moći da npr gledaju seriju u kupatilu tokom tuširanja.

Radi se o tome da su televizori zapravo sadržani u ogledalima u sobama.

Ova vrsta usluge je već dostupna u najekskluzivnijim hotelima, ali se očekuje da ova vrsta usluge u narednim godinama postane regularni sadržaj i u hotelima nižeg ranga. Bitno je pomenuti i da je poželjno da servisi poput Netflix-a budu dostupni bez doplate.

- **Mobilne aplikacije za hotele.**

Komunikacija putem smart telefona. Već pomenute aplikacije hotela su sve modernije, a pojedini hoteli u svojoj aplikaciji imaju mogućnost podešavanja temperature u sobi, ili podešavanje rasvete.

Napredne opcije su svakako i podešavanje jačine rasvete, kao i podešavanje vremena kada će se svetlo uključiti ili isključiti.

- **Brz internet.**

Već pomenuti internet je svakako nešto što je obavezno u svakom hotelu, ali ono što je još bitnije je brz internet, pogotovo u hotelima namenjenim poslovnim turistima. Često se brz internet doplaćuje.

-Senzori za svetlo.

Kada nema pokreta u prostoriji, rasveta je isključena, a na uključuje se kada je gost u sobi. Ovo je jako bitno zato što na ovaj način hotel može dosta uštedeti na utrošenoj električnoj energiji.

- **Tehnologije glasovnih naredbi.**

Pametni uređaji poput Amazonove Alexe. Svrha je da ovakav uređaj gostu odgovori na sva pitanja i za njega gasi svetlo, pali televizor, kontaktira recepciju i slično.

Uprkos brojnim prednostima ovog uređaja, ispostavilo se da se gostima često ne sviđa ideja o prislušnim uređajima u njihovim sobama. Ali mnogi hoteli izbegavaju ovakve uređaje baš zbog negativnog iskustva gostiju. Čak je i direktor Best Western Hotels & Resorts-a izjavio da uvođenje ovakvih uređaja „nije prošlo dobro“.

Dešavalo se da se gosti žale kako ih Alexa (ili sl. Uređaj) budi noću, a i sam osećaj da se njihovi razgovori snimaju non stop je jako neprijatan, čak se dešavalo da je uređaj greškom snimio razgovor i poslao ga osobi iz imenika. Tako su gosti u više slučajeva isključivali ovaj pametni uređaj nakon ulaska u sobu.

Još jedno pitanje koje su gosti postavljali je šta tačno hotel radi sa snimljenim glasovnim dokumentima nakon što se gost odjavi iz hotela? Da li ih briše?

- **Roboti.** Većina hotela u svetu je prilično daleko od korišćenja robora, ali sa druge strane postoje hoteli čiji su jedini kadar roboti. Ova vrsta usluge je često kritikovana i definitivno nije nešto što bi svaki gost želeo. A često se dešava da ovakve hotele gosti posećuju samo jednom, radi iskustva.

Primer: Baš takav, prvi hotel hotel sa robotima otvoren je u Nagasakiju u Japanu 2015. i ubrzo postao lanac hotela. U pitanju je hotel Hann Na koji je pre svega namenjen poslovnim turistima.

Pri samom ulasku u hotel goste dočekuje ženski robot na recepciji koji govori Japanski, Kineski, Korejski i Engleski, odmah do nje tu je i recepcioner dinosaurus. . Roboti dinosaurusi se blago klanjaju gostima, čak se dešava i da kinu, tako čineći sebe šarmantnim i spontanim.

Pored njih tu je i robot Unibo, koji je, u stvari, konsijerž i sa njim se može ostvariti jednostavna konverzacija. On pomaže gostima oko pronalaska obližnjih restorana, supermarketa i slično. Trenutno u Japanu postoji devet hotela ovog brenda i planira se gradnja novih.

„Japan nema dovoljno hotelskih soba, a ni hotelskog osoblja“ kaže Miura Tatsuki, menadžer odnosa sa javnošću turističke organizacije H.I.S. koja je ustvari i otvorila hotel i dodaje da je hotel otvoren kako bi odgovorio potrebama društva. Na ovaj način hotel štedi na troškovima zaposlenih. Prvobitno je 30 osoba radilo u hotelu sa 140 soba, ali automatizovani sistem za prijavu je omogućio kompaniji da smanji broj osoblja na sedam, kaže Tatsuki.

Kada se gosti približe recepciji, roboti ih pozdravljaju i žele dobrodošlicu u hotel. Trenutno najnoviji hotel ovog brenda nalazi se u Ginzi, u Japanu. Takođe je interesantno pomenuti i portira koji pomaže gostima oko prtljaga, u ovom slučaju automatska kolica. Što se tiče ostalih zanimljivosti, tu je i akvarijum sa ribama robotima. Često se dešava da se deca plaše robot dok se neki gosti često i slikaju sa njima.

Ovo je odlična opcija za one koji baš i ne vole komunikaciju sa ljudima, ili su jednostavno umorni i žele vreme samo za sebe i da od check-in-a do check-out-a ne razgovaraju ni sa

kime. Za goste je takođe važno da im je ljudsko osoblje dostupno 24h dnevno, što je za goste jako bitno u nekim neplaniranim situacijama. Što se tiče soba, usluge su raznovrsne. Postoje sobe različitog enterijera, ali i sobe koje imaju uređaj za čišćenje i peglanje odeće. Funkcioniše tako što se u uređaj okači bilo koji odevni komad, pritisne dugme i nakon toga se parom odelo ispegla i osveži. Ovo je nešto što je od koristi za poslovne turiste. Tu je i pametni telefon „Handy“ preko koga je moguće uključiti druge uređaje u sobi.

Ono što hotel nema je room-servis. A sam naziv hotela „Henn na Hotel“ na japanskom znači „drugačiji hotel“.

U suštini u budućnosti nas očekuje mnogo inovacija u hotelijerstvu što se tehnologije tiče. Tehnologija se menja i bitno je pratiti trendove i potrebe gostiju i tako olakšati pružanje i korišćenje hotelskih usluga. Kako bi bili ispred konkurencije, hoteli moraju biti u toku sa digitalnom transformacijom. Nove tehnologije na putu su da iz korena promene poslovanje hotela i industriju ugostiteljstva.

Operativni menadžment u kriznim situacijama

U savremenom poslovanju, današnja preduzeća se suočavaju sa različitim nesigurnostima, nepredviđenim situacijama i krizama.

Kriza predstavlja tešku situaciju, tj. prirodno ili ljudski uzrokovanu nevolju, koja može imati negativne posledice.

Krizni menadžment se bavi procenom nastanka rizika, a samim tim otkriva potencijalne pretnje i prilike u okruženju. Sastoji se od dobro definisanih procedura i koraka koje služe kao pomoć pri donošenju odluka i imaju odlučujuću ulogu u rešavanju krize. Može se primeniti u bilo kojoj situaciji u kojoj postoje neželjeni i neočekivani rezultati.

Krizni menadžment predstavlja skup funkcija i procesa koji ima za cilj da identifikuje, prouči i predvidi potencijalne krizne situacije i da nađe način kako da ih uspešno savlada uz minimalne posledice.

U slučaju da dođe do krize, on služi kao pravilan način kako reagovati u određenim situacijama, na osnovu unapred postavljenih strategija.

Krizni menadžment se sastoji od:

- 1) Kriznog planiranja;
- 2) Kriznog komuniciranja;
- 3) Kriznog odlučivanja.

Krizno planiranje – odnosi se na planiranje mera i akcija pomoću kojih će menadžment odgovoriti na krizu za koju se predviđa da se može dogoditi, sa ciljem da se negativne posledice svedu na minimum. Zatim je potrebno da taj plan bude precizno i jasno definisan,

a potom svim zaposlenima treba dodeliti uloge. Da bi plan bio efikasan, osoblje treba da bude uvežbano.

Krizno komuniciranje - odnosi se na prikupljanje informacija potrebnih za fazu kriznog odlučivanja, a podrazumeva i komunikaciju sa javnošću, zaposlenima, dobavljačima, medijima itd. Za davanje informacijama medijima angažuju se osobe za odnose s javnošću, kojima je zadatak da preduzeću sačuvaju stečeni ugled nakon krize. Za hotel je bitno kakve informacije dospevaju, kako bi se sačuvao ugled, ali se činjenice ne smeju kriti.

Krizno odlučivanje – predstavlja proces u okviru koga menadžer između više mogućih rešenja treba da izabere način na koji će delovati. Krizno odlučivanje je karakteristično po tome što je menadžer pod vremenskim pritiskom i tada je veoma teško doneti ispravnu odluku. Pri donošenju odluke menadžer se može koristiti sopstvenom intuicijom i procenom. Donošenje odluke intuicijom se uglavnom koriste iskusni menadžeri, koji su sigurni u sebe.

Racionalno odlučivanje je najpouzdanije, jer se temelji na činjenicama i ne zahteva prethodno iskustvo. Prema tome potrebno je da menadžer prikupi dovoljno informacija za donošenje odluka. Mana ovog načina odlučivanja je ta što je spor i skup.

Međutim, u takvim situacijama menadžer ne donosi sam odluku, već se formiraju krizni timovi u većem ili manjem broju i na osnovu znanja i iskustva članova tima donose se odluke zajedničkim snagama.

Zadaci menadžera su:

- 1) Prikupljanje podataka i praćenje signala;
- 2) Istraživanje uzroka nastale krize;
- 3) Izrada kriznih planova i formiranje kriznih timova;
- 4) Komuniciranje sa javnošću;
- 5) Donošenje pravih odluka.

Primer: Krizni plan hotela Paradise Resort Gold Cost

Procedure koje primenjuje hotel Paradise Resort Gold Cost u slučaju **pljačke** jesu sledeće:

- 1) Ostatu smiren;
- 2) Ne gledati pljačkaša u lice, držati glavu spuštenom;
- 3) Slediti bez odugovlačenja naredbe pljačkaša, ne raditi ništa više ni manje;
- 4) Ne intervenisati ili loviti pljačkaša;
- 5) Identifikovati pljačkaša najbolje moguće;
- 6) Ne dirati ili premeštati ono što je pljačkaš možda dirao;
- 7) Prijaviti odmah menadžmentu;
- 8) Ne raspravljati ni sa kim o događaju dok policija ne dođe;
- 9) Napisati opis događaja i pljačkaša što je pre moguće;
- 10) Nazvati broj za hitne slučajeve.

Krizni plan u slučaju **požara**:

- 1) Ostati smiren;
- 2) Ako je dostupan, aktivirati najbliži požarni alarm. U slučaju da nije pozvati broj za hitne slučajeve;
- 3) Reći svoje ime, lokaciju, lokaciju požara ili dima, zatim tip i veličinu požara (gorivo, papir)
- 4) Ako je moguće, bez ugrožavanja sebe pokušati ugasiti vatru, koristeći odgovarajući aparat za gašenje požara,
- 5) Ako nije moguće, zatvoriti sva vrata na području požara i slediti evakuacijsku proceduru;
- 6) Ako je sigurno, čekati na mestu sigurne udaljenosti od požara kako bi mogli uputiti vatrogasni tim koji dolazi na lokaciju požara;
- 7) Stvari koje treba zapamtiti u slučaju požara jesu sledeće: ne koristiti lift, spoljnim delom ruke proveriti toplinu vrata koja se nameravaju otvoriti. Ako su vruća ne otvarati ih;
- 8) Kretati se nisko, puzati ako je potrebno;

Šta učiniti kada se čuje alarm za uzbunu:

Ostati smiren, slediti procedure evakuacije u slučaju požara ili čekati naredbe nadređenog, ako gosti pitaju šta se događa, obavestiti ih da nemaju razloga za brigu i da se alarm proverava, nikada reći da je reč o požaru, u slučaju kada se dobije naređenje da se napuste prostorije, zatvoriti sva vrata i prozore, isključiti električne uređaje pre nego što se napusti prostorija u kojoj se nalazite, izvoditi goste iz objekta prema procedurama evakuacije, pomoću požarnih stepenica I izlaza doći do mesta za okupljanje nakon evakuacije. Pozvati svo osoblje kako bi se utvrdilo da niko ne nedostaje

Primer 2: Krizni plan hotelskog lanca Marriott

Krizni plan hotela Marriot u slučaju pretnje **bombom**

Kada se primi tretnja bombom operater treba da učini sledeće:

- 1) Ako je snimač dostupan, aktivirati ga;
- 2) Koristeći obrazac, treba da pita gde se nalazi bomba, kada će eksplodirati, zašto je bomba postavljena, koja je to vrsta bombe, ime osobe koja je pozvala;
- 3) Operater treba da napiše sve informacije koje mu je dala osoba koja je upozorila, uključujući pol, godine, naglasak itd.
- 4) Obavestiti organizaciju za hitne slučajeve , kao i generalnog direktora;
- 5) Obavestiti policiju;

Pretraživanje hotela

Iako je većina pretnji bombom u hotelu lažna, sve pretnje treba shvatiti ozbiljno, dok se ne dokaže suprotno. Pretraživanje treba započeti odmah, bombu treba da potraži osoblje

hotela iz razloga što niko drugi ne poznaje dobro hotel kao osoblje koje tu radi. To se najbolje postiže okupljanjem tima za hitne slučajeve i obukom za postupke pretrage.

Tehnike traženja bombe

Potrebno je podeliti se u timove po dvoje, kako bi se izbeglo stvaranje gužve. Sumnjivi predmeti ili paketi se n smeju dirati .

Svi pejdžeri i uređaji za dvosmernu komunikaciju bi trebali biti isključeni, kako ne bi prouzrokovali prevremenu detonaciju. U toku pretrage svi bi trebali da budu tihi, a uređaji isključeni , kako bi se moglo čuti otkucavanje sata. Pretraga bi trebala da izgleda na sledeći način:

- 1) Podeliti sobu i odabrati visinu pretraživanja;
- 2) Početi od dna prema gore;
- 3) Pretraživati oko zidova, a zatim prema sredini sobe.

Evakuacija

Pri odlučivanju da li u hotelu treba primeniti evakuaciju ili ne, potrebno je proceniti vrednost pretnje.

Ta procena uključuje:

- 1) Tačnost informacija koje je dala osoba koja je zvala, a posebno gde se bomba nalazi i vreme kada će eksplodirati;
- 2) Proveru kontroverznih gostiju koji borave u hotelu;
- 3) Politički nemiri u području hotela

Ako se donese odluka o evakuaciji, primenjuju se sledeći postupci:

- 1) Prvo treba pretražiti područje evakuacije;
- 2) Ne koristiti požarne alarme;
- 3) Svetla treba ostavljati upaljena;
- 4) Trebalo bi isključiti ventile za plin i gorivo;
- 5) Obezbeđenje treba da spreči svako ulaženje u objekat;
- 6) Ljudski resursi bi trebali da naprave spisak svih zaposlenih koji su radili tog dana;
- 7) Recepcija bi trebalo da ištampa listu gostiju, obeležavajući osobe sa invaliditetom;
- 8) Prozore treba otvoriti;
- 9) Ako je pronađen sumnjiv predmet , evakuaciju treba izvršiti tri sprata iznad i ispod sprata na kojem je predmet pronađen;
- 10) Osoblje i goste hotela treba evakuisati najmanje 100 metara od zgrade;
- 11) U zgradu ponovo ući tek nakon temeljne provere .

Ako dođe do eksplozije u hotelu, prioritet jeste lečenje povređenih gostiju ili zaposlenih. Ako je povređeno više osoba povređenima treba pružiti pomoć, dok medicinsko osoblje ne stigne.

Treba imati na umu da je u hotelu postavljena još jedna bomba, ako zgrada nije evakuisana, to bi trebalo učiniti u ovom trenutku.

Procedura u slučaju oružanog napada

- 1) Glavni radnik na recepciji, tokom dnevne ili noćne smene obavezno mora nositi daljinski protivpanični odašiljač;
- 2) Fiksni protivpanični odašiljač se nalazi na blagajni;
- 3) Ukoliko dođe do oružanog napada, treba aktivirati jedan od protivpaničnih sistema na neprimetan način;
- 4) U tom trenutku će se aktivirati tihi alarm, koji se prosleđuje na mobilne telefone direktora ili menadžera;
- 5) Neko od njih će pozvati recepcionera na telefon;
- 6) Ako se recepcioner ne javlja, to znači da je oružani napad u toku i poziva se policija;
- 7) Ako oružani napadač insistira da se recepcioner javi na telefon, obavezno se odgovara sa: Dobar dan/veče i ime radnika, bez službenog predstavljanja (naziv hotela), jer se tako daje znak da je oružani napad u toku;
- 8) Ukoliko se protivpanični sistem slučajno aktivira, u sistem je potrebno uneti šifru za poništavanje;
- 9) Fiksni protivpanični prekidač mora se nakon upotrebe repetirati ključem, koji se nalazi u koverti na recepciji;
- 10) Zatim je potrebno resetovati central unosom PIN-a ;
- 11) Neophodan je potpis odgovorne osobe.

Procedura u slučaju smrti gosta u hotelu

Ukoliko u hotelu dođe do smrti, procedura koja se primenjuje je sledeća:

- Neophodno je situaciju držati pod kontrolom, svi treba da ostanu smireni;
- Zatim, telo preminule osobe treba skloniti sa prometnog mesta u hotelu , daleko od očiju drugih gostiju;
- Pozvati medicinsko osoblje;
- Pozvati policiju;
- U hotelu mora postojati slobodna soba u koju će telo biti smešteno;
- Takođe u hotelu treba da postoji crna vreća u koju se stavlja telo preminule osobe.

III DEO

Savremene informaciono komunikacione tehnologije u promociji i prodaji hotelskih usluga

Sa razvojem savremenih informaciono komunikacionih tehnologija došlo je do brojnih promena u promociji i prodaji hotelskih usluga. Menadžment odnosno upravljanje prinosima, optimizacija kapaciteta, upravljanje odnosa sa potrošačima i druge aktivnosti dobijaju novi izgled pod uticajem savremenih tehnologija.

Internet marketing predstavlja distribuciju proizvoda, informacija i promotivnih koristi potrošačima ili kompanijama putem internet tehnologija. Definiše se kao ispunjavanje marketing ciljeva kroz upotrebu interneta i na njemu zasnovanih tehnologija. E-marketing je širi termin od Internet marketinga, zbog toga što podrazumeva ispunjavanje marketing ciljeva putem širokog opsega komunikacionih tehnologija kao što su mobilni telefoni i digitalna televizija.

Preduzeća koja u svom poslovanju upotrebljavaju Internet karakterišu:

niži troškovi i cene;

unapređen kvalitet usluge;

veća raznovrsnost proizvoda;

kustomizacija proizvoda;

novi načini za kreiranje marketing miksa.

Komunikacija putem interneta može biti trenutna, zbog načina prenosa informacija, i upravo to stvara mogućnost za trenutni odgovor na zahteve (upite) potrošača. Internet marketing omogućava preduzećima turističke privrede da se u svom promotivnom nastupu predstave i razviju popularnost putem svog web sajta preko koga se turisti mogu informisati ali mogu i obaviti onlajn rezervacije usluga koje ona pružaju. Interaktivnost korisnika (koristeći internet tehnologije) omogućava da im se isporuči takav sadržaj koji se kreira na bazi njihovih specifičnih zahteva. Stvorena je takva mogućnost da korisnici, umesto marketing menadžera, upravljaju tokovima prezentacija publikovanih dokumenata na mreži. Koristeći tzv. hiperlinkove korisnici odlučuju šta žele da vide, kada i da li će uopšte videti. Potrošači određuju pravac i redosled kojim će se informacija prezentovati, što znači da nisu ograničeni u svom odlučivanju o tome kada će i kako pogledati sadržaj koji se prezentuje.

Mogućnost dvosmernog masovnog komuniciranja, interaktivnost i mogućnost da se uz relativno niske troškove isporuči personalizovana poruka za svakog pojedinca u masi korisnika, predstavljaju neke od prednosti koje Internet omogućava. Pored navedenih prednosti, internet pruža i brojne mogućnosti u odnosu na klasične medije kada je oglašavanje u pitanju (oglasi su dostupni 24/7, pristup vebu je besplatan, ne postoje troškovi distribucije i štampe; troškovi su identični bez obzira gde se tražnja nalazi, informacije se mogu korigovati i menjati svakog trenutka). Internet danas ima veoma važnu ulogu u procesu prenošenja informacija i u stalnoj je ekspanziji.

Danas blizu 40% državljana Srbije koristi Internet, negde oko tri miliona ima otvoren nalog na društvenoj mreži Facebook, a interesovanje za Twitter je u porastu (. Internet nema limite a dodatna vrednost koju pruža je velika: omogućava neposredan pristup podacima i dokumentima, pruža atraktivniju, inovativniju i vizualizovanu prezentaciju sadržaja, omogućava uključenost javnosti (putem emaila, anketa, chat soba, foruma). Prisutnost preduzeća na Internetu prvenstveno podrazumeva izradu i postavljanje odgovarajućeg veb sajta.

Veb sajt turističkog preduzeća ili destinacije ne bi trebalo da bude brošura ili letak koji je preduzeće postavilo na internet kako bi informisala potencijalne goste o izgledu i mogućnostima destinacije kao i o cenama paket aranžmana. Sajt treba da predstavlja kompletnu prezentaciju određene destinacije ili preduzeća, treba da pruža adekvatne informacije i da omogućava davanje odgovora na svako pitanje koje potencijalni turista postavi u vezi sa destinacijom, sadržajima i ostalim elementima turističke ponude.

Sadržajan, kreativan, dobro osmišljen i posećen turistički sajt najčešće sadrži sledeće elemente:

- ažuran i koristan sadržaj
- kalendar događaja
- najčešće postavljena pitanja
- virtuelni prikaz destinacije
- informacije o specijanim akcijama i popustima na turističke aranžmane;
- preporuke i savete
- objavljene turističke članke i reportaže
- iskustva turista
- odeljak posvećen gastronomskoj ponudi destinacije
- deo posvećen medijima;
- realizovana istraživanja i ankete
- omogućavanje kontakta

Izgled Internet sajta određenog turističkog odnosno hotelskog preduzeća trebalo bi da ispunjava visoke kriterijume po pitanju atributa kao što su: pozicioniranost u pretraživačima,

atraktivan dizajn, sveobuhvatan sadržaj, mogućnost interakcije korisnika, posjedovanje navigacije u okviru sajta, kao i korisnički servis.

U literaturi se često mogu pronaći sugestije u vezi sa tim kako postići bolju vidljivost u **Google** pretraživaču i kako koristiti podešavanja koja su na raspolaganju. Google pruža širok spektar mogućnosti:

- korišćenje napredne pretrage zahvaljujući opcijama pomoću kojih se može ograničiti pretraga na određeni vremenski interval. Moguće je izdvojiti pretraživanje diskusija na određenu temu, a postoji i opcija pretraživanja blogova.
- upotreba Google upozorenja otvara mogućnost da se podese automatska pretraga za vesti, blogove, video klipove i td., ili da se izvrši pretraživanje interneta na zadatu temu, a da se rezultati dostavljaju korisniku putem e-mail adresa.
- korišćenje vertikalnih tehnika naprednih pretraživanja, koje su ugrađene u arhitekturu mnogih sajtova kao što su YouTube i Twiter.
- ocenjivanje kvaliteta pruženih informacija i usluga (sajtovi kao što je „Amazon.com” podstiču kritike svojih korisnika).
- dostupnost ciljnih grupa.

Internet se ne upotrebljava samo za informisanje već i za rezervisanje odnosno kupovinu (ili prodaju) turističkih aranžmana i drugih, pratećih usluga. Turizam i putovanja, prema velikom broju istraživanja, spadaju u glavne kategorije proizvoda/usluga koje se kupuju preko interneta²⁷⁶. Potencijalni turisti mogu putem Interneta pronaći neophodne informacije o svim bitnim elementima potrebnim za realizaciju putovanja (informacije o cenama, karakteristikama smeštajne ponude, raspoloživosti kapaciteta, atraktivnosti područja, dostupnosti destinacije i dr.).

Korisnici usluga imaju mogućnost da izvrše rezervaciju putovanja, ali i plaćanje putem kreditne kartice. Zbog toga se danas uloga klasičnih turistističkih agencija sve više smanjuje, a sve više se turistički aranžmani kupuju direktno putem interneta.

Najzastupljeniji načini distribucije hotelskih kapaciteta putem Interneta

Internet je priznat kao moćno sredstvo u smislu celine marketing miksa u turizmu. U skladu sa tim ne pruža samo mnogo mogućnosti u pogledu proizvoda, predstavljanja usluga, cena i promocije, već pruža i razne mogućnosti prodaje, uz dobijanje direktnog feedback-a od korisnika odnosno potrošača.

Distribuciju hotelskih kapaciteta putem Interneta moguće je posmatrati kao težnju samih hotelskih preduzeća da budu prisutna na mreži kroz:

- web promociju
- razvijanje različitih poslovnih aktivnosti putem Interneta.

Drugi oblik prisutnosti hotelskih preduzeća na Internetu je kroz uključenost hotelskih kapaciteta u ponudu rezervacionih sistema i servisa velikog broja on line portala odnosno sajber kompanija. Postoji više od 3000 internet portala za rezervacije, zatim sajtovi namenjeni putovanjima, online rezervacioni sistemi i portali koji su se specijalizovali za internet prodaju hotelskih, i drugih usluga neophodnih za realizaciju putovanja, direktno potrošačima. Ovi online sistemi imaju prepoznatljive karakteristike koje turisti (ili kompanije) mogu koristiti da bi organizovali prevoz do određene destinacije, smeštaj u neki od ponuđenih objekata kao i različite dopunske usluge. Za razliku od prodaje putem turističkih agencija ili turoperatera, svaki potrošač izlaskom na World Wide Web ima mogućnost da organizuje putovanje koristeći mogućnost rezervacije i kupovine svih neophodnih usluga za to.

Kao što smo već pomenuli na tržištu postoji veliki broj takvih portala(kompanija), eksperti Evropske komisije svrstavaju u nekoliko različitih grupa, u skladu sa odlikama koje karakterišu njihovo poslovanje

➤ Internet distributivni sistemi/Online turističke agencije (eDreams, Expedia, Booking, Lastminute...)

- jaka pozicija na online trzistu
- posrednici izmedju hotela i potrošača
- neto stope i provizije po rezervaciji
- pristup sopstvenom externom web-u

➤ GDS (Amadeus, Worldspam, Galileo...)

- prodaja turističkih usluga (avio karata, hotela, karte za voz, rent a car...)
- prodaja putem turističkih agencija (online,traditional)
- povezuje rezervacione sisteme “dobavljača” (avio kompanija, hotela...) i distribuciju
- provizija ide dobavljačima (pružaocu usluga)

➤ CRS (Keytel, Transhotel, Hotelbeds...)

- nude rezervacione sisteme hotelima

- upravljaju hotelskim inventarom
- provizija po rezervaciji ili kroz jednokratnu naknadu
- Brend / Menadžment kompanije (Leading Hotels, Worldwide Independent Travel Network...)
- diferencirana marka nezavisnih hotela/turističkih agencija (marka kvaliteta ili menadžment kompanije)
- adhezija sa imidžom brenda i zadovoljavanje standarda kvaliteta
- veći pritisak u vezi sa pregovaranjem
- provizija i godišnje jednokratne naknade
- sopstvene rezervacione centrale
- Info-internet kompanije (Kaya, Tripadvisor, Trivago)
- posrednici između onih koji pružaju informacije i onih koji ih traže (korisnika)
- kompleksna pretraga specifičnih zahteva potrošača
- prihod po reklami ili od prodaje
- Inno-posrednici (Groupon, Letsbonus...)
- zajednica klijenata (potrošača)
- potencijalna interakcija između potrošača i preduzeća
- ponuda dnevnih popusta za članove osigurati maksimum od strane klijenata

U zavisnosti od ciljeva poslovne politike i mogućnosti hotelska preduzeća se opredeljuju za saradnju sa nekim od (ili svim) pomenutih kompanija. Pošto su u fokusu našeg rada Internet distributivni sistemi (IDS) ili Online turističke agencije u nastavku ćemo malo detaljnije opisati njihov razvoj i mogućnosti koje nude na tržištu.

Digitalni mediji i društvene mreže u turizmu i hotelijerstvu

Uloga društvenih mreža u planiranju putovanja

Socijalne mreže imaju uticaj na korisnike u svim fazama procesa kupovine - pre, tokom, i nakon korišćenja, ali u različitom obimu i sa različitim ciljevima. Veliki broj istraživanja ističe

uticaj društvenih mreža na odlučivanje potrošača. Sklonosti ljudi da koriste društvene mreže u različitim fazama planiranja i realizacije putovanja mogu se menjati u skladu sa kulturnim i starosnim razlikama. Dakle Internet se koristi u fazi pre prodaje soba (za informisanje o sadržajima, cenama i td.), u fazi realizacije putovanja i nakon završetka boravka gosta u hotelu.

Faza br. I (faza pre putovanja)

Koraci u fazi pre putovanja pomažu turistima da donese odluku i stvore određena očekivanja za turističko iskustvo koje sledi. Razvoj savremenih informacionih tehnologija smanjio je troškove a povećao moć kupaca koji sada imaju veoma aktivnu ulogu u procesu odlučivanja. Zapravo tzv. "socijalni putnik" je multidisciplinarni potrošač zbog istovremenog korišćenja širokog spektra tehnologija i uređaja koji su mu na raspolaganju.

U vezi sa tim, istraživanje Google Think Insights, koje je obuhvatilo uzorak sastavljen od onih koji putuju iz zadovoljstva i onih koji putuju iz poslovnih razloga, ukazalo je na izuzetno visoku koncentraciju njihovih onlajn aktivnosti u fazi pre putovanja.

Najčešćih sedam onlajn aktivnosti anketiranih turista su:

- istraživanje pred predstojeći put
- čitanje komentara i ocena drugih putnika
- istraživanje destinacija, mogućnosti prevoza, cenovnika hotela i ponude koju nudi, pregledanja onlajn oglasa i td.
- razmena ideja i započinjanje razmišljanja o određenom putovanju
- gledanje video materijala
- traženje dodatnih informacija o putovanju koje predstoji
- pogled na sadržaj putovanja ili primećene nedostatke i kritike od strane prijatelja ili porodice.

Zbog toga možemo reći da društveni mediji uglavnom stimulišu nove ideje i utiču na proces transformisanja potreba u specifične želje. Dakle, Facebook, Twitter ili virtuelne zajednice mogu da podstaknu nove ideje za potovanjima. Istraživanje White-a je pokazalo da fotografije sa putovanja neke osobe generišu interes njenih prijatelja i utiču na njihove planove za putovanja. Dok istraživanje Fotis-a i grupe saradnika, potvrđuje da su društveni mediji u ovoj fazi gotovo uvek korisni u odlučivanju gde i kako putovati. Studija koju je sprovedla kompanija Google/Ipsos pokazuje da 68% ispitanika počinje da traži ideje na Internetu pre nego što se odluči za određenu destinaciju.

Nakon izbora destinacije, turisti počinju da traže dodatne informacije. U tom koraku društveni mediji imaju presudnu ulogu. Novija istraživanja potvrđuju značaj on line komentara tokom ovog koraka, jer oni mogu da budu važan i pre svega koristan izvor informacija. U tom smislu komentari, fotografije i video klipovi drugih turista mogu biti od pomoći u donošenju odluka. Kao primer može se navesti odabir nove destinacije, koju potencijalni putnik nikada ranije nije posetio, velika je verovatnoća da prijatelji, putem društvenih mreža ili drugih virtuelnih zajednica, pošalju određeni materijal koji stimulatивно deluje i opredeljuje ga na putovanje. Takozvano "šerovanje" videa i slika ima pozitivan uticaj na smanjenje percepcije rizika i na proces donošenja odluka.

Zajednice sadržaja poput Pinterest-a i YouTube-a takođe mogu biti značajan instrument za pronalazak inspiracije za potencijalna putovanja³⁰⁵. Istraživanja pokazuju da u fazi pre kretanja na putovanje turisti traže informacije o smeštaju i prevozu (ComScore, 2013) ali u poslednje vreme Internet okruženje je postalo mesto gde ljudi traže i druge informacije vezane za putovanja (kulturno-istorijske atraktivnosti, šoping centre, kačiče, restorane i sl.). Preporuke drugih turista o smeštaju, prevozu, izletima, restoranima i dr., u ovoj fazi predstavlja važan izvor informacija koje pomažu korisnicima da identifikuju određene alternative i na taj način suze izbor.

Nakon identifikovanja skupa alternativa, putnici vrše poređenje sa ciljem da naprave najbolji izbor. Upoređujući kvantitativne (rejtinge, rang liste), kvalitativne pokazatelje (putničke recenzije) i vizuelne sadržaje za svaku alternativu, korisnik može efikasnije doći do konačne odluke. Dok kod društvenih mreža kao što je Facebook, korporativna stranica hotela može pomoći korisnicima, ne samo u interakciji sa kompanijom, već i u stupanju u konkretnu akciju (npr. opcija za rezervisanje "rezerviši odmah" može da podstakne korisnika da to uradi bez daljeg odlaganja). Čest je slučaj u praksi da korporativna stranica pruža korisnicima priliku da provere informacije kao što su: dostupnost soba u određenom periodu, lokacija hotela, sadržaji koje hotel nudi i sl.

Faza br. II (faza u toku putovanja)

Turisti će nastaviti da tragaju za informacijama i da donose odluke i za vreme putovanja. Zbog razvoja mobilnih tehnologija faza pre putovanja i faze tokom putovanja mogu da se preklapaju zahvaljujući sve većem broju mogućnosti za turiste da budu povezani na Internet mrežu za vreme putovanja. Aerodromi, hoteli, prevozna sredstva, restorani i čitave destinacije trudiće se da omoguće korisnicima da se povežu na mrežu besplatno.

Turisti uglavnom koriste više uređaja tokom različitih faza planiranja putovanja, ali za vreme putovanja dominira značaj mobilnih telefona. Zahvaljujući njima turisti konstantno traže informacije o: vremenskoj prognozi, restoranima, lokalitetima, sadržajima za slobodne aktivnostima i sl. Pretraživanje informacija u toku putovanja takođe može imati za cilj smanjenje percepcije rizika i povećanje sigurnosti izbora. Zapravo poslovni putnici mnogo

koriste mobilne aplikacije i sajtove kako bi u realnom vremenu doneli odluke o prevozu, smeštaju, restoranima, itd. Ali, spajanje mobilnih tehnologija je posebno uticalo na mogućnosti stvaranja informacija vezanih za iskustva (Buhalis & Foerste, 2013) i njihovo plasiranje u realnom vremenu (Saeed, Brown, Knight, & Winchester, 2010).

Takođe važna aktivnost turista tokom putovanja je postavljanje onlajn ocena putovanja na sajtove kao što je TripAdvisor. Davanje ocene, postavljanje fotografija i komentara (detaljno opisuje iskustava). Te aktivnosti mogu biti odlična prilika za hotelska preduzeća, na primer u slučaju žalbe, osoblje u hotelu bi moglo odmah da reaguje, dok je korisnik i dalje u hotelu. Ali to bi značilo smisljeno upravljanje društvenim medijima u realnom vremenu od strane službenika zaduženih za ovaj zadatak, što u praksi najčešće nije slučaj (307). Dakle nekoliko različitih istraživanja je ukazalo na značaj društvenih medija u fazi pre putovanja (za informisanje) i fazi nakon putovanja (za deljenje aktivnosti), međutim poslednja istraživanja ukazuju na veoma veliku važnost društvenih medija i tokom putovanja.

Faza br III (faza nakon putovanja)

Izveštaj ComScore-a pokazuje da 45% turista nakon povratka sa putovanja odmah postavi neki sadržaj u vezi sa putovanjem na društvenim medijima, kao i da pišu i ostavljaju različite komentare (ComScore, 2013). Posle povratka kući, turisti (naposebnim sajtovima kao što je TripAdvisor) ocenjuju kvalitet doživljenog iskustva na putovanju i iskazuju svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo jednom ili više usluga koje su koristili tokom putovanja.

Ponekad turisti bivaju dodatno stimulisani da postave pozitivne komentare primanjem pisma zahvalnosti koje šalju pružaoci usluga ili posrednici nekoliko dana nakon završetka putovanja.

Grupa autora koja je proučavala ponašanje turista - internet korisnika iz Rusije i bivših republika Sovjetskog Saveza ukazuje da čak 78% njih deli sadržaj na društvenim mrežama u fazi nakon korišćenja usluge. Na sličan način, Murphy-i sa saradnicima dolazi do zaključka da većina mladih turista često deli iskustva o putovanju na društvenim mrežama (najčešće je u pitanju Facebook) u ovoj fazi. U ostalim slučajevima, turisti koriste društvene mreže za interakciju sa kompanijom radi upućivanja pohvala ili žalbi na usluge koje su im pružene. U tom slučaju pravovremeno reagovanje žalbe korisnika je od suštinskog značaja za uspešnu brigu o korisnicima. Interakcija sa potrošačima u ovoj fazi, putem društvenih medija, može biti jedinstvena prilika da se razvije lojalnost korisnika, odnosno dugoročni, obostrano koristan odnos.

E-promocija od usta do usta (eWOM) u turizmu i hotelijerstvu

Mogućnost pojedinaca da podele svoja iskustva sa drugim ljudima širom sveta uzima moć od kompanija i stavlja je u ruke potrošača. E-promocija od usta do usta ili skraćeno WOM (Word of Mouth) se definiše kao pozitivna ili negativna izjava potencijalnih, sadašnjih ili

bivših korisnika o proizvodu ili preduzeću a ta izjava je na raspolaganju velikom broju ljudi i kompanija preko Interneta. Ovakav način komunikacije nije ograničen na proizvode ili usluge opšte potrošnje, već ga je moguće povezati sa turističkim preduzećem ili destinacijom.

Za razliku od tradicionalnog načina promocije od usta do usta, e-promocija od usta do usta predstavlja pisanu poruku, sa vizuelnim elementima koja nije nužno upućena konkretnoj osobi jer korisnici objavljuju svoje stavove na Internetu često bez obraćanja poznatim osobama.

Zbog toga je poruka trajnija jer ne nestaje lako i nesinhronizovana jer nije neophodno da se interakcija između onoga ko šalje i prima informaciju održava u isto vreme. Ali drugi korisnici imaju mogućnost da i nakon dužeg vremena pročitaju ove komentare.

Zapravo kada je reč o pristupačnosti, u slučaju tradicionalne promocije od usta do usta korisnici traže stavove od ljudi koje poznaju, na taj način se uglavnom formiraju male grupe, doku elektronskom okruženju, milioni ljudi koji se ne poznaju međusobno, mogu pristupiti stavovima drugih i to u dužem vremenskom razdoblju. Upravo zbog toga je onome ko čita teško da utvrdi verodostojnost poruke, jer informacije dolaze od strane pojedinaca koji imaju malo ili nemaju uopšte dodirnih tačaka sa čitaocem, čak štaviše geografski i kulturno su različiti i pripadaju različitim društvenim grupama.

EWom se može podeliti na:

- unutrašnju ili organsku (javlja se spontano od strane kupaca)
- pojačanu ili spoljašnju (javlja se u slučajevima kada preduzeće ohrabruje kupce da ubrzaju širenje promocije od usta do usta)

Ovakve akcije predstavljaju osnovu virusnih marketinških kampanja u okviru koje preduzeće razvija onlajn marketinške poruke i podstiče kupce da upravo te poruke proslede drugim članovima svoje socijalne mreže. U uslužnim delatnostima, karakteristika neodvojivosti između proizvodnje i potrošnje usluga i važnosti korisničkog iskustva čine uticaj na mreži preporuka još važnijim. Zbog toga je uticaj eWOM na ponašanje potrošača zanimljiva tema za mnoge stručnjake koji proučavaju industriju usluga. U turizmu i hotelijerstvu, online ocene i komentari korisnika generalno utiču na informacije u potrazi, planiranje odmora i odluku o kupovini.

Poslednja istraživanja pokazuju kako rezultat generisan od strane onlajn povratne informacije gostiju može povećati performanse hotela.

Minazzi (2015) smatra da eWom predstavlja pristrasne informacije u vezi sa kupovinom, potrošačima, preduzećima, trećim licima i kao aktivnosti za generisanje e-promocije od usta do usta definiše:

- usmeravanje ka postizanju što veće satisfakcije korisnika (da bi se podstaklo spontano širenje pozitivnih komentara u svim fazama ponašanja potrošača)
- planiranje komunikacije putem društvenih medija (odabrati određeni miks društvenih medija i način na koji se pristupa komuniciranju)
- prepoznavanje lidera mišljenja za svaki medij posebno
- kreiranje interesantnih sadržaja koji će angažovati korisnike i kojima se lako pristupa
- promovisanje interaktivnosti i deljenje informacija
- automatsko odgovoravanje na sva pitanja korisnika i obezbeđivanje efikasnog krisničkog servisa
- upućivanje poziva korisnicima društvenih medija na akciju
- uključivanje u konverzaciju na sajtovima drugih kompanija

Problem legitimiteta i autentičnosti napisanih komentara na portalima posvećenim putovanjima je jedan od glavnih izazova trenutno. Identifikovano je nekoliko ključnih razloga pristrasnosti poruka. Pre svega onlajn povratne informacije uglavnom pišu korisnici koji kupuju određeni proizvod ili uslugu (kupovna pristrasnost) i time pokazuju pozitivan stav prema proizvodu ili usluzi. Zatim, kupci koji postavljaju komentare na Internetu su uglavnom izuzetno zadovoljni ili izuzetno nezadovoljan jer kupci sa umerenim zadovoljstvom nisu podjednako stimulisani da iznesu svoje impresije javno, online. Nadalje, turisti se oslanjaju na rejting (izražen prosečnom ocenom datom od strane velikog broja pojedinaca) jer je pregledan i lak za razumevanje, posebno o onim slučajevima gde postoji ogroman broj informacija koje se mogu uzeti u obzir. Zbog subjektivne prirode onlajn recenzija to može da zavara turiste jer rejting ne izražava uvek potpuni kvalitet usluge, za razliku od sadržaja komentara. Na kraju, poslednji izvor pristrasnosti su sami korisnici koji nekada sa namerom manipulišu kritikama, ostavljajući lažne komentare zahvaljujući mogućnosti "izvlačenja iz konteksta" i anonimnosti. To može imati uticaja na generisanje lažno pozitivnih ili negativnih komentara koji mogu biti postavljeni od strane preduzeća ili njihovih konkurenata ili od strane kupaca. Kada je reč o gostima hotela oni mogu pokušati da svojim pozitivnim kritikama obezbede sebi popust ili neku pogodnost u vezi usluge. Dok preduzeća mogu ostavljati komentare sa ciljem poboljšanja sopstvenog imidža ili narušavanja imidža konkurencije. To posebno može biti štetno jer inicijator lažnih komentara može preuzeti kontrolu nad atmosferom o određenom proizvodu ili usluzi. Postoji nekoliko kategorija društvenih medija koji omogućavaju širenje promocije od usta do usta: vršnjačke mreže (npr, Facebook, Twitter, LinkedIn, itd), anonimni recenzentski sajtovi (npr, TripAdvisor, Yelp) i sajtovi za rezevisanje hotelskog smeštaja (Booking.com, Expedia i td.). Bitna razlika postoji između poznatih recenzentskih sajtova (kao što je TripAdvisor) i sajtova za rezervisanje

hotelskih usluga (Booking.com, Expedia). Na sajtovima kao što je TripAdvisor bilo ko može ostaviti komentar (dovoljna je samo registracija) dok IDS dozvoljavaju postavljanje komentara samo onim turistima koji su izvršili rezervaciju preko njih, što onemogućava postavljanje lažnih komentara.

Uloga digitalnih medija u savremenom turizmu i hotelijerstvu

U prethodnih desetak godina savremene tehnologije, digitalizacija i Internet izazvali su brojne promene u društvu kada je reč o komunikaciji u svim sferama društva (nauci, privredi, industriji i td.). Jedan od faktora koji je uticao na brojne promene kada je u pitanju turistička tražnja jesu društveni mediji. Društveni mediji se definišu kao način efikasnog korišćenja savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija sa ciljem da se uspostave kontakti sa potrošačima, da se kreiraju odnosi i izgradi poverenje, i na kraju ostvari komunikacija, kada budu spremni na to. Etimoliški posmatrano termin "društveni" označava potrebu pojedinaca da se povezuju sa drugima, dok termin "mediji" podrazumeva sredstvo putem koga se grupe povezuju. Oni se mogu takođe definisati kao online sredstva i platforme koje potrošači koriste da bi razmenjivali mišljenja, očekivanja, iskustva i doživljaje.

Zahvaljujući pomacima koje su ostvarili u komunikaciji (od jednosmerne ka dvosmernoj interakciji) društveni mediji stekli su veoma veliku popularnost. Bitni pomaci učinjeni su u smislu kontrole koja danas prelazi na stranu korisnika koji imaju želju da svoja iskustva i stavove prenose drugima, bez obzira na to da li su njihovi doživljaji pozitivni ili negativni. Dakle nisu više preduzeća ta koja donose odluke o tome da li je nešto i koliko važno već to čine kupci (korisnici usluga). Zahvaljujući rasprostranjenosti kablovskog i bežičnog Interneta povećava se mogućnost korišćenja a samim tim dolazi do rasta popularnosti društvenih medija. Danas, vreme u kome živimo i radimo može se okarakterisati erom mobilnog Interneta, naročito ako se uzme u obzir broj ljudi koji koriste takozvane pametne telefone. Upotreba pametnih telefona direktno utiče na povećano korišćenje društvenih medija i te brojke se rapidno povećavaju. U skladu sa tim veliki broj ljudi tim putem pristupa medijima i koristi ih u različite svrhe (informisanje o proizvodima ili uslugama, registrovanje na forumima, društvenim mrežama i td.). Upotreba društvenih medija, naročito ako ih posmatramo u kontekstu sve većeg broja ljudi koji koriste pametne telefone, postala je svakodnevica kada je reč o marketingu i promociji u turizmu i hotelijerstvu. Oni imaju veoma važnu ulogu kada je u pitanju pozicioniranje proizvoda i usluga u ovom sektoru. Zbog toga su društveni mediji postali ekvivalent Internet pretraživačima. Zahvaljujući tome strategije promocije i celokupnog marketinga u današnje vreme primorane su da koriste nove medije kao temelj interaktivnog odnosa.

Društveni mediji imaju nekoliko osobina i načina na koje deluju na okruženje:

- participiranje potrošača - zbog jednostavnog korisničkog interfejsa i univerzalnosti, besplatnog pristupa i kratkog postupka registracije naloga;

- dostupnost javnosti - sadržaj je transparentan i pristupačan svima
- brojne mogućnosti korisnika - reagovanje na sadržaj, iznošenja sopstvenih stavov i komentarisanje
- globalna orijentacija – svi sadržaji na društvenim mrežama dostupni su ljudima širom sveta

Hoteli imaju mogućnost da putem društvenih medija izgrade emotivne veze tokom komunikacije sa korisnicima i da stimulišu njihovo angažovanje. Neke od mogućih aktivnosti su postavljanje profila na društvenim mrežama, da kreiraju korporativni blog, da postavljaju sadržaj na zajednice sadržaja ili vikije, da se uključe u forume i blogove posvećene putovanjima, itd. Sve ove aktivnosti imaju različite ciljeve i, ako se njima pravilno upravlja, mogu da pomognu organizacijama da izgrade odnose sa korisnicima. Kreiranje direktnih odnosa sa korisnicima posredstvom društvenih medija moglo bi da utiče na ostvarivanje sledećih koristi za hotelske kompanije:

- Unapređenje znanja (informacija) kod potrošača i segmentaciju u skladu sa diferenciranjem proizvoda.
- Smanjenje provizija koje se plaćaju Internet distributivnim sistemima (online turističkim agencijama i drugih troškova distribucije (na taj način se pruža mogućnost postizanja kontrole distribucije od strane samog hotela).
- Povećanje i stimulisanje prodaje slobodnih kapaciteta putem direktnih odnosa između web stranice društvenih mreža i web sajta hotela.
- Pruža im se mogućnost da povećaju prodajne stope i da ostvare dobre rezultate na društvenim medijima (kao što su ocene i komentari na TripAdvisor-u, Booking.com-u i sl) što može biti jedan od pokazatelja kvaliteta.
- Povećanje pozitivne e-promocije tzv “e-word of mouth”

Predstavljanje interakcije između brendova, potrošača i drugih korisnika kroz “merenje” korišćenja društvenih medija malo komplikuje poređenje sa konkurencijom. Pored toga, razvoj IT sistema i digitalnih medija utiče na transparentnost i dinamiku cena, pa su tako kompanije primorane da konstantno usklađuju svoje cene sa ostalim konkurentima.

- Takođe, moguće je povećati poverenje i zadovoljstvo korisnika usluga

Klasifikacija društvenih medija

Kako su društveni mediji kompleksan pojam koji uključuje različite aspekte, alate i tehnike, može biti korisan za identifikovanje ključnih kategorija. Na osnovu prethodnih definicija i nedavnih klasifikacija mogu se identifikovati sledeće vrste društvenih medija:

- kooperativni projekti (korisnik može dodati, ukloniti, kao i promeniti sadržaj zasnovan na tekstu)
- virtuelni forumi (mesta gde se mogu razmeniti informacije, sadržaji (tekst, zvuk, video), i mišljenja (pohvale i kritike određene teme (Tripadvisor, Virtual Tourist, itd)) i dnevnici (lični blogovi koji sadrže putne dnevnike)
- zajednice sadržaja (na ovim web sajtovima korisnici mogu da razmenjuju medijske sadržaje kao što su tekstovi, video snimci, fotografije, itd. (Bookcrossing, Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram)
- sajтови društveni mreža (web sajтови koji omogućavaju ljudima da kreiraju profile sa ličnim podacima, dele sadržaj sa prijateljima i kolegama (Facebook, LinkedIn, itd))
- virtualne igre/društveni svet (platforme virtuelnih svetova gde se ljudi mogu pojaviti u obliku avatara u interakciji sa drugim korisnicima (npr, onlajn igre za Microsoft X-box ili Sony Playstation i sajтови poput Second Life)

Korišćenje društvenih medija za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća (korporativno korišćenje društvenih medija), komunikološki posmatrano, jeste osmišljavanje i sprovođenje različitih metoda komunikacije putem odabranih društvenih medija, koje imaju za cilj generisanje publiciteta . Naprednijim korišćenjem društvenih mreža hotelsko preduzeće ima mogućnost da uspostavlja i upravlja širokim spektrom delovanja korporativne komunikacije.

Društvene mreže, njihova uloga i uticaj na kvalitet usluga u hotelijerstvu

Danas kada se pomenu društveni mediji dolazi do poistovećivanja sa društvenim mrežama. Zapravo društvene mreže predstavljaju generički termin za sajtove koji se koriste za povezivanje korisnika sa sličnim karakteristikama ili interesovanjima. Društvene mreže se mogu definisati kao grupe ljudi koje komuniciraju na drugačije načine, korišćenjem blogova, komentara, telefona, e-maila i koji međusobno razmenjuju tekst, audio i video klipove i fotografije u društvene, obrazovne i poslovne svrhe. Aktiviranje na društvenoj mreži podrazumeva posedovanje profila koji predstavlja identitet neke osobe.

U daljoj komunikaciji informacije sa profila se deli sa drugim korisnicima iste mreže, oni se nazivaju „prijatelji”. Svaki profil je prilagodljiv, pored obaveznih osnovnih informacija (npr. ime i prezime, email i td.) postoji mnogo opcija uz pomoć kojih se informacije na profile mogu upotpuniti. U korišćenju profila svaki korisnik ima potpunu kontrolu nad informacijama koje plasira i moguć je odabir u smislu šta će ko moći da vidi tj. šta biti prikazano drugim korisnicima. Prisutni su interaktivni elementi (komentari, slike, video klipovi i td.) koje je moguće dalje komentarisati ili razmenjivati sa ostalim korisnicima.

Milioni ljudi danas koriste društvene mreže, poslednji statistički izveštaji pokazuju da se na Facebook-u nalazi preko 890 miliona korisnika koji su kreirali profile. Pored Facebook-a

veoma su popularni i Twitter, LinkedIn, Youtube i dr. Neki od benefita koje društvene mreže donose jesu svakako povećanje vidljivosti i dostupnosti. Navedene činjenice utiču na preduzeća u turizmu i hotelijerstvu i opredeljuju ih za korišćenje društvenih medija pre svega za promociju a zatim i za izgradnju odnosa sa korisnicima. Prilagođavanje željama i potrebama potrošača direktno utiče na stepen popularnosti društvenih mreža koje dalje bitno mogu uticati na pozicioniranje proizvoda ili usluge.

Prema podacima Nielsen-a uticaj društvenih mreža na odlučivanje pri kupovini sve više se povećava u svim regionima, širom sveta menjajući samo ponašanje potrošača. Nedavna istraživanja pokazuju da blizu 70% korisnika gleda (razmatra) iskustva drugih pre nego što se odluče za kupovinu nekog proizvoda. Moderni korisnici su postali zahtevniji i "zagriženi zagovornici" popularnih brendova koje vole. Oni su vrlo zainteresovani za povezivanje (razmenu, uključivanje) sa iskustvima drugih potrošača i brendova. Društveni mediji u tom smislu omogućavaju trgovcima i pružiocima usluga da postanu važan instrument u stvaranju koncepta brige o kupcima. Konstantno povećanje broja sajtova socijalnih medija je zaista postalo fenomen, a svakako Facebook i Twiter nastavljaju da budu najpopularnije društvene mreže. Facebook je najčešće korišćena društvena mreža po broju korisnika i ukupnih minuta provedenih na mreži, a takođe prednjači i po pitanju "social care-a" u poređenju sa ostalim društvenim mrežama (PhoCusWright, 2012). Zapravo, ekspanzija savremenih mobilnih uređaja putem kojih korisnici lakše pristupaju društvenim mrežama jedan je od faktora menjanja navika potrošača (PhoCusWright, 2013). To dalje podrazuemva da uz široku dostupnost interent povezivanja na javnim mestima, korisnici imaju mogućnost koriscenja društvenih mreža gde god i kad god požele. Iako su trenutno marketing i komunikacija zajedno samo insturmenti socijalnih mreža, bez razdvajanja na individualne maloprodajne kanale podsticanje potrošača putem društvenih mreža može da doprinese lojalnosti potrošača i širenju elektronske promocije tzv "e-word of mouth" samim tim imaju značajan efekat na prodaju i prihode kompanija (Minazzi & Lagrosen, 2014). Ove promene naročito utiču na sektor turizma i hotelijerstva, jer su društvene mreže široko rasprostranjene i pomažu putnicima (turistima) da prikupe informacije, isplaniraju svoje putovanje, odluče gde da odsednu, koji aranžman da odaberu i kako da podele iskustva sa ostalima. Uzimajući u obzir ove trendove i shodno tome još značajniji njihov uticaj na stvaranje komunikacije i odnosa potrosrač-kompanija, koji omogućavaju društvene mreže, postaje sve važniji zadatak stvaranje sinhronizacije kompanija sa "društvenim" očekivanjima potrošača. Dakle, preduzeća iz oblasti turizma i hotelijerstva bi trebalo da razumeju i primene na adekvatan način upotrebu društvenih mreža i osnovnih elemenata uspešne marketing strategije. Razvoj društvenih mreža ima nekoliko uticaja na hotelijerski menadžment; neki od njih mogu biti idealna prilika za kompanije, dok neki mogu biti izazovi sa kojima se kompanije moraju suočiti. Kao rezultat javlja se nesigurnost hotelijera u primeni društvenih medija. Zbog toga što društvene mreže mogu imati velikog uticaja na odlučivanje prilikom kupovine proizvoda i usluga neophodno je da menadžment u hotelu posebnu pažnju posveti promotivnim aktivnostima na društvenim mrežima i online portalima.