**II Organizacioni dizajn u hotelskoj industriji**

1. **Projektni menadžment**

Menadžment se smatra veštinom i naukom o usmeravanju aktivnosti i potrebnih resursa u pravcu ostvarenja ciljeva, a u skladu sa utvrđenom politikom. U vezi sa utvrđenim ciljevima i njihovom realizacijom, nije moguće sa sigurnošću definisati način, kako se to može postići. U principu način za dostizanje ciljeva je strategija, a izbor prave strategije je u zavisnosti od mnogih faktora, koji su diktirani iz okruženja.

Menadžment se sastoji od četiri ključne funkcije:

* Planiranja - Planiranje znači da menadžeri razmišljaju o ciljevima i odgovarjućim akcijama unapred;
* Organizovanja - Organizovanje znači da menadžeri koordiniraju ljudske i materijalne resurse organizacije;
* Rukovodjenja ili vođenja - Vođenje označava način na koji menadžeri usmeravaju i utiču na podređene članove organizacije obezbeđujući obavljanje bitnih aktivnosti;
* Kontrole ili nadzora - Kontrola daje menadžerima sigurnost da organizacija ide ka definisanom cilju.

**Slika 16. Funkcije menadžmenta**



Izvor: Obrada autora

**Slika 17. Aktivnosti menadžment procesa**

|  |  |
| --- | --- |
| **Planiranje** | **Organizovanje** |
| -razumno i blagovremeno donošenje planova,  -racionalno korišćenje sredstava i vremena,  -prikupljanje potrebnih podataka i informacija,  -fleksibilno planiranje sa rezervnim varijantama u slučaju nepredviđenih tokova događaja - uključivanje većeg broja aktera u proces planiranja | -uspešno koordiniranje sredstava i ljudi,  -izbor kvalitetnih kadrova u pogledu stručnosti i upotrebljivosti,  -usklađivanje delovanja različitih celina u pravcu zajedničkih ciljeva. |
| **Rukovođenje-vođenje** | **Kontrola-nadzor** |
| -pozitivan odnos prema radu učesnika u procesu upravljanja,  -davanja zadataka sa potpunim informacijama i očekivanjima od učesnika u radnom procesu,  -odavanja priznanja za uspešno obavljen rad,  -podsticanja na rad ličnim aktivnostima i sl. | -prikupljanje informacija o kvalitetu  -poređenje postignutog kvaliteta sa utvrđenim merilima,  -analiziranje utvrđenih merila,  -utvrđivanje novih zadataka na osnovu dobijenih  povratnih informacijama i slično. |

Izvor: Vojnović B., Jevremović S., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Hotellinkčasopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007. str. 623-632.

Menadžment projekata ima široko značenje. Delokrug može biti od izgradnje potpuno novog hotela do samog organizovanja proslava. Brzo reagovanje i prilagođavanje zahtevima korisnika usluga, što je karakteristika hotelske industrije, posebno u okviru dodatnih usluga, zahteva projektni pristup. Projektni tim koji se oformi i koga čine tim zaposlenih iz različitih odeljenja, zaduženi su za izradu plana pomoću koga bi se ostvarili zadati ciljevi. Postavljanje ciljeva podrazumeva utvrđivanje rezultata koje organizacija i zaposleni treba da ostvare. Zadaci su objašnjenja načina na koji će se ostvariti ciljevi.

Savremeni pristup projektovanja organizacije zasniva se na koncepciji projektnog menadžmenta i cikličkog modela. Faze procesa projektovanja organizacije čijom obradom se dolazi do projektovanog modela organizacije su prikazane na slici 18.

**Slika 18. Faze procesa projektovanja organizacije**



Izvor: Obrada autora

Identifikovanje problema organizacije podrazumeva razvijanje svesti o neophodnosti promene stvaranju vodeće koalicije, oblikovanju vizije i strategije i predstavljanje vizije zaposlenima.

Upravljanje promenama u fazi kretanja organizacije prema novom stanju odnosi se na obavljanje efikasnih, efektivnih i brzih akcija, radi pojačavanja želje za promenama i što bržeg njihovog dešavanja. Upravljanje promenama u ovoj fazi odnosi se na:

* Osamostaljivanje zaposlenih za široku akciju
* Ostvarivanje kratkoročnih uspeha
* Konsolidovanje ostvarenih prednosti i pokretanje daljih promena

Kontrola i praćenje novog stanja se preduzima kada su svi zaposleni u kompaniji prihvatili novu viziju i svoje ponašanje prilagodili u skladu sa novim zahtevima.

Hotel samostalno na tržištu nudi svoje proizvode, odnosno usluge preusmeravajući poslove iz celokupnog poslovnog procesa. U organizaciji hotela postoje neke zajedničke šeme, koje se međusobno razlikuju samo po vrstama i tipovima hotela, u zavisnosti od toga da li hotel posluje kao pansionski ili garni hotel, odnosno pruža li usluge smještaja ili i smještaja i ishrane.

Projektovanje organizacije hotela je proces izgradnje organizacione strukture, utvrđivanje organizacionih postupaka i primene organizacionih sredstava u skladu sa ciljevima poslovanja hotela.

Osnovni zadaci projektovanja organizacije hotela su sledeći:

1. korak: Definisanje ciljeva i strategije

2. korak: Utvrđivanje potrebnih resursa i aktivnosti

Aktivnosti drugog koraka su:

1. rasčlanivanje ukupnog zadatka preduzeća;
2. formiranje radnih mesta;
3. formiranje organizacionih jedinica;
4. projektovanje odnosa između organizacionih jedinica;
5. projektovanje sistema upravljana;
6. projektovanje organizacije radnog kolektiva;
7. projektovanje organizacionih tokova;
8. projektovanje prostorne organizacije;
9. projektovanje organizacione strukture.

Proces projektovanja organizacije započinje definicijom ciljeva, utvrđivanjem aktivnosti i utvrđivanjem resursa potrebnih za ostvarivanje zadatih ciljeva. Značajni su i redosled, vreme, potreban rad, zadaci i budžet za svaku od utvrđenih aktivnosti.

Efektivno i efikasno obavljanje poslovnih zadataka je rezultat dobrog projektnog menadžmenta uz podršku zaposlenih koji su zaduženi za samu realizaciju poslova. Temelj dobro organizovanih poslovnih aktivnosti je poštovanje adekvatne raspodele poslova po radnim mestima i po različitim odeljenjima, definisanje odgovornosti i zadataka u vezi sa pojedinačnim radnim mestom, usklađivanje različitih zadataka, stvaranje radnih jedinica grupisanjem radnih mesta, stvaranje korelacije između pojedinaca, grupa i odeljenja, uspostavljanje hijeraarhije i odgovornosti i raspodela potrebnih resursa.

Nakon što su ciljevi koje treba postići određeni i izabrane adekvatne strategije za njihovo ostvarivanje, neophodno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje je aktivnost gde se formulišu ciljevi organizacije, ciljevi za organizacione delove (sektore, divizije, strateške poslovne jedinice i sl.) i definiše se program ostvarenja ciljeva.

Organizovanje znači pravilno raspoređivanje i podelu aktivnosti u pravcu dostizanja utvrđenih ciljeva.

Faze procesa projektovanja organizacije čijom obradom se dolazi do projektovanog modela organizacije i njegove aplikacije zavise od sledećih aktivnosti:

**Faza 1. – Identifikovanje problema i početak postupka**

Donosi se odluka o potrebi unapređenja organizacije, tako da je potrebno razraditi nivoe izvođenja, definisanja ciljeva, definisanja zadataka koji proizilaze iz ciljeva, definisanje potrebnog vremena, kadrova i sredstava za realizaciju zadataka (definisanje resursa), procena efekata od izvođenja zadataka, definisanje organizacije za izvođenje projekta. Svaka faza izvodi se postepeno, što omogućava kontrolu izvođenja, te eventualne korekcije.

Aktivnosti:

1. Identifikovanje organizacionog problema
2. Obezbeđivanje sredstava za projekat

**Faza 2. – Analiza trenutnog stanja u organizaciji**

Ona istražuje činjenice i kritikuje postojeće stanje. Ovom fazom procesa organizovanja definišu se budući pravci analize i vrši se obrada prikupljenih podataka u cilju izrade izveštaja o proceni stanja.

Aktivnosti:

1. Analiza organizacionog problema
2. Izbor ciljeva projekta organizacije

**Faza 3. – Projektovanje modela nove organizacije**

Aktivnosti:

1. Ocena i izbor projektnih alternativa
2. Uvođenje i sprovođenje projektovanih alternativa
3. Kontrola i dalji razvoj uvedene organizacije

**Faza 4. – Aplikacija projektnog modela organizacije**

Aktivnosti:

1. Finansijsko obezbeđivanje projekta, primena svih zadataka
2. Uvođenje i sprovođenje alternative uz primenu novih organizacionih propisa, organizacija kadrova
3. Kontrola i praćenje uvedene organizacije u svrhu daljeg usavršavanja

Rezultat dobrog organizovanja poslovanja hotela je efikasno i efektivno obavljanje poslovnih aktivnosti koje su rezultat ispunjenja nekoliko važnih zadataka:

* Formiranje radnih mesta po različitim odeljenjima kojima će biti raspodeljeni poslovi;
* Raspodela odgovornosti za definisane zadatke po pojedinačnim radnim mestima;
* Koordinacija različitih organizacionih zadataka;
* Formiranje radnih jedinica grupisanjem radnih mesta;
* Sinhronizacija odnosa između pojedinca, grupe i odeljenja;
* Formiranje zvaničnih linija odgovornosti i hierarhije;
* Raspodela organizacionih resursa.

Dizajn organizacije je opsežan a može se grupisati u četiri grupe zadataka, koji su međusobno povezani i uslovljeni:

* faktori organizacije,
* organizovanje organizacione strukture,
* diferncijacija i integracija organizacije,
* parametri strukture.

**Slika 19. Pert dijagram za otvaranje novog restorana**



Izvor: Džon Voker, Menadžment u ugostiteljstvu, peto izdanje, str. 624, Pearson, 2020.

1. Analiza tržišta
2. Izjava o viziji i misiji
3. Dozvola za rad i osiguranje
4. Degustacija jela s menija
5. Zahtev za izdavanje dozvole za točenje alkohola
6. Predložene liste pića
7. Degustacija pića
8. Utvrđivanje cena pića
9. Nastavak gradnje
10. Angažovanje kuhinjskog osoblja
11. Odobrenje građevinskog inspektora
12. Angažovanje konobara
13. Obuka kuhinjskog osoblja i konobara
14. Odobrenje arhitektonskih planova
15. Predlozi menija
16. Pribavljanje građevinske dozvole, početak gradnje
17. Finalizacija menija
18. Izbor pića
19. Utvrđivanje cena jela na meniju
20. Angažovanje kuhinjskog osoblja
21. Dozvole sanitarne i vatrogasne inspekcije i dozvola za točenje pica
22. Angažovanje konobara
23. Vreme izraženo u danima, nedeljama ili mesecima

Za postavljanje operativne organizacije hotela bitno je nekoliko činioca koji opredjeljuju način konkurentnog organizovanja. Organizacija hotela je heterogen posao uslovljen prostornim okvirom objekta (projektovanje, gradnja, opremanje, uređenje), tipom, kapacitetom, kategorijom hotela. Navedeno zahteva različite organizacione modele poslovanja. Faktore koji utiču na dizajniranje hotela možemo podeliti na:

1. **Faktori koji deluju iz okruženja**

* Društveno-kulturni,
* Politički,
* Pravni,
* Tehnološke inovacije,
* Globalizacija.

Globalizacija i integracija su jedan od spoljašnjih faktora na koje pojedino hotelsko preduzeće može u određenoj meri uticati ako je ono i samo jedan od subjekata koji se integriše sa drugim preduzećima, bilo da im pripada ili se vrši fuzija.

Opšti faktori imaju zajedničku komponentu a to je da ne utiču na preduzeće direktno već stvaraju ambijent u kome preduzeće funkcioniše. U navedene faktore ubrajamo mere državnog sistema i ekonomske politike, te zakonske i druge propise kojima se reguliše poslovanje hotela.

Specifična sredina direktno utiče na preduzeće i karakteriše je specifičnost uticaja za svako pojedinačno preduzeće. Ogleda se kroz uticaj na sposobnost preduzeća da se prilagodi zahtevima tržišta kroz efikasno prilagođavanje poslovanja (obezbeđivanje resursa, rezultat poslovanja).

Tržište se javlja kao tržište nabavke i tržište prodaje. Na tržištu nabavke hotel se susreće sa tržištem dobavljača za neophodan materijal, sirovine neophodne za poslovanje, dok se na tržištu prodaje susreće sa kupcima hotelskog proizvoda i konkurencijom.

1. **Faktori koji deluju iz same organizacije**

Unutrašnji faktori organizacije su međusobno povezani, tako da promena jednog faktora automatski izaziva promene i na drugim faktorima. Faktori koji deluju iz same organizacije ne samo da međusobno utiču jedni na druge, već istovremeno utiču na organizacionu strukturu hotela koja je i sama unutrašnji faktor koji utiče na ostale faktore.

Za efikasnu organizaciju hotela najznačajniji unutrašnji faktori su:

* Starost i veličina hotela
* Tehnologija
* Ciljevi i starategija
* Hotelske usluge (proizvod)
* Stil liderstva
* Organizaciona kultura
* Karakteristika zaposlenih
* Lokacija

Starenje organizacije hotela utiče na povećanje specijalizacije, povećanje proceduralnih procesa u okviru individualnih znanja i povećanje broja administrativnog osoblja. Veličina hotela se odražava na izbor dizajna organizacije, na taj način što će kod većih hotela biti neophodno formiranje većeg broja organizacionih jedinica po različitim organizacionim nivoima, za razliku od malih hotela, gde je broj tih jedinica neuporedivo manji.

Tehnologija je spoj znanja, veština, tehničke opreme i mašina potrebnih da zaposleni transformišu sirovine i materijale u finalne proizvode. U hotelijerstvu se primjenjuje uslužna tehnologija koja je specifična da se u istom trenutku realizuje proizvodnja i potrošnja, outputi orijentisani prema kupcu, učestvovanje kupaca, neopipljivi output.

Planska odluka kojom se određuju ciljevi preduzeća i način realizacije tih ciljeva nazivamo strategijom. Uspešna poslovna budućnost preduzeća se ogleda u dobro postavljenim ciljevima. Ciljevima se definiše ono što hotel želi da postigne, pa se strategija mora bazirati na ciljevima hotela, dok se organizaciona struktura temelji na strategiji i ciljevima. Međusobni odnosi hotela sa konkurencijom definišu se strategijom. Baza izrade strategije hotela je tip gostiju kojima hotel želi da pruži uslugu.

Postavka organizacije pojedinih delova ali i čitavog hotela zavisi od same ponude hotelskih usluga i proizvoda. Konkrentsku prednost hoteli osvajaju dobrim izborom svog proizvoda.

Stil liderstva je pokretanje strateški važnih tržišta. Liderstvo kreira vizije, predstavlja širu sliku stvarnosti, gradi timove zaposlenih, usmerava ka ostvarenju ciljeva. Pozitivan uticaj na usmeravanje zaposlenih u pravcu ostvarivanja cilja karakteriše liderstvo.

Organizaciona kultura određuje način donošenja odluka u organizaciji. Ona doprinosi stepenu prilagodljivosti preduzeća okruženju. Sposobnost organizacije da bude konkurentna na tržištu i da uspešno reaguje na promene iz spoljašnjeg okruženja posledice su organizacione kulture. Osnovne karakteristike organizacione kulture su postojanje socijalnog karaktera, uticaj na mišljenje i ponašanje pojedinaca, specifičnost i stabilnost. Izvori organizacione kulture su situacije pri rešavanju internih i eksternih problema hotela.

Pravilnim upravljanjem organizacijom hotela podstiču se pozitivne promene. Loši međuljudski odnosi, neefikasno obavljanje posla na nivou zaposlenih i menadžera može dovesti do poslovnih gubitaka. Zaposleni utiču na stvaranje organizacionog dizajna prenoseći svoje vrednosti i stavove na poslovne aktivnosti u hotelu.

Lokacija je faktor koji je retko podložan promeni na makronivou. Ukoliko postoje promene, obično se dešavaju unutar nekih delova hotela.

Podela na unutrašnje i spoljašnje faktore važna je sa stanovišta mogućnosti uticaja hotela na njih. Dok su unutrašnji faktori, po pravilu, pod kontrolom hotela, spoljašnji faktori deluju nenajavljeno i traže da se hotel njima prilagođava.

Organizovanje poslovanja hotela je kompleksan proces koji zahteva detaljnu analizu svih poslova koji se moraju uraditi da bi se postigao cilj. Do cilja se dolazi podelom ukupnog posla na aktivnosti koje može izvršiti jedna osoba ili grupa ljudi. Jedinstvena harmonična celina se dobija kada se rad svih zaposlenih efikasnim mehanizmom koordinira, uz uspostavljanje mehanizma za praćenje efikasnosti organizacije.

1. **Organizaciona struktura**

Profitabilna organizaciona struktura se stvara u procesu organizovanja uz podršku upravljačke aktivnosti. Svaki poslovni sistem treba da definiše strukturne elemente i utvrdi koji su zadaci tih elemenata i način njihovog povezivanja u jednu funkcionalnu celinu.

Preduzeće je neophodno organizovati iz osnovnog razloga da bi ono moglo da funkcioniše u procesu stvaranja dohotka. Osnovne aktivnosti svakog poslovnog sistema svode se na podelu i integraciju.

Putem aktivnosti podele, preduzeća formiraju izvestan broj osnovnih organizacionih jedinica sa jasno utvrđenim radnim zadacima, dok aktivnostima integracije dolazi do spajanja najsrodnijih vrsta poslova unutar sistema. Na taj način dobijamo anatomiju i fiziologiju preduzeća, gde anatomiju čini broj elemenata u strukturi a fiziologija oblik ili model organizacione strukture.

Organizacija predstavlja formalno utvrđeni sistem odnosa između ljudi koji su organizovani podelom rada, odgovornosti i autoriteta usmerenih ka zajedničkim ciljevima. Svaka organizacija pa tako i hotel ima svoju organizacionu strukturu koja predstavlja najvažniji deo organizacije.

Tradicionalna organizaciona struktura, koja je u fokus imala generalnog direktora, promenila je oblik. Na slici 20. se vidi da je na vrhu organizacije gost, koji nekada nije ni postojao u organizacionoj strukturi. Neki hoteli su formirali timove za hitne potrebe gostiju, kako bi bili što konkurentniji.

**Slika 20. Izvrnuta organizaciona šema**



Izvor: Džon Voker, Menadžment u ugostiteljstvu, peto izdanje, str. 624, Pearson, 2020.

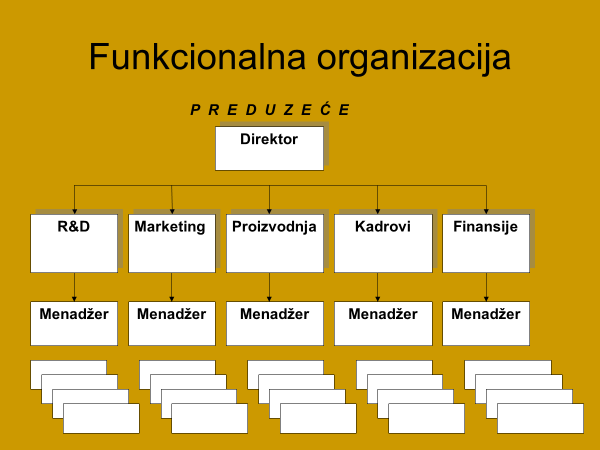
U okviru organizacione strukture razlikujemo dve kategorije individualnih organizacionih uloga:

* Izvršne koje obavljanju zadatke i povezuju se u jedinice ili departmane
* Upravljačke uloge kojima se dodeljuje autoritet za koordinaciju i kontrolu zaposlenih

Organizacione uloge su grupisane u okviru subjedinica ili departmana koje predstavljaju uže organizacione delove. Izgled modela organizacione strukture će zavisiti od stepena podele rada i specijalizacije, delegiranja autoriteta, načina grupisanja poslova, načina donošenja odluka, stepena formalizacije odnosa i načina koordinacije.

Polazeći od parametara departmentalizacije i diferenciranja razlikujemo tri modela organizacionih struktura:

**Slika 21. Funkcionalni model organizacione strukture**



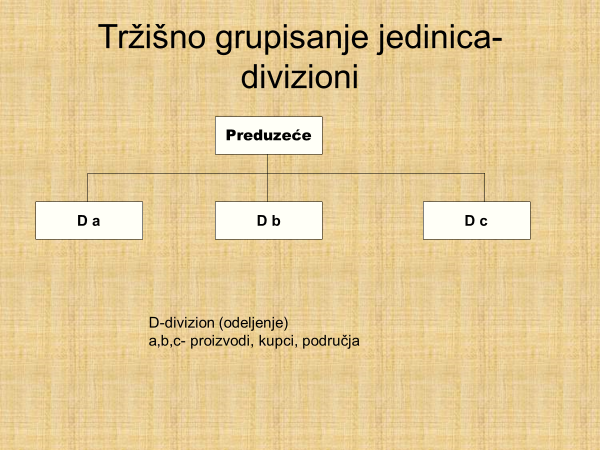
Funkcionalni model koji nastaje kao rezultat grupisanja poslova prema funkcijama odnosno prema srodnim aktivnostima (proizvodnja, nabavka, prodaja, finansije i računovodstvo, uprava i personal).

**Slika 22. Primer funkcionalne organizacije jednog hotelijerskog preduzeća**



Izvor: Vojnović B., Jevremović S., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Hotellinkčasopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007. str. 623-632.

**Slika 23. Divizioni model organizacione strukture**





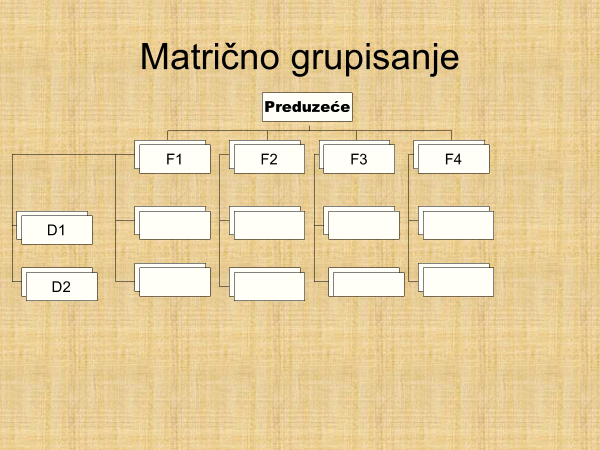
Divizionalni model predstavlja tržišno grupisanje jedinica. Divizioni su relativno zaokružene i samostalneceline u odnosu na vrh preduzeća. Kriterijum za grupisanje predstavljaju proizvod, kupac, region.

**Slika 24.** **Primer divizionalne organizacije jednog hotelijerskog preduzeća**



Izvor: N. Pavia, Menadžment procesnih funkcija u hotelijertvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 179, 2009.

**Slika 25. Matrični model organizacione strukture**





Matrični model je izvedeni parametar stukture koji nastaje kombinacijom funkcionalnog i divizionalnog grupisanja. Prednost navedenog modela je što istovremeno odgovara na zahteve efikasnosti i efektivnosti, odnosno stabilnosti i dinamičnosti.

Organizaciona šema predstavlja grafički prikaz formalnog modela organizacione strukture. Formalni model je verifikovan od strane menadžmenta i odobren potrebnim pravnim aktima. Razlikujemo tri nivoa organizovanja hotela:

* Mikronivo organizacione strukture hotela predstavlja organizacionu podelu poslova i po radnim mestima i njihovu međusobnu koordinaciju (domaćice, recepcionari, portiri..). Mikro nivo nam pokazuje pozicioniranost zaposlenih i opis radnih mesta.
* Mezonivo organizacione strukture hotela predstavlja podelu i veze između poslova u okviru organizacionih jedinica (kuhinja, recepcija..). Mezonivo objašnjava koliko je organizacija diferencirana i koliko je grupisanje radnih mesta u subjedinice.
* Makronivo organizacione strukture pokazuje nivo diferencijacije i integracije ali se ne vidi na koji način je diferencirana subjedinica i integrisana (hoteli, kampovi..).

Organizaciona struktura hotela sastoji se od organizacionih jedinica (subjedinica) u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi. Tu spada **kancelarija direktora** u čijoj nadležnosti su :

- služba marketinga;

- recepcija;

- portirnica;

- hotelsko domaćinstvo;

- kuhinja:

- restoran;

- točionica;

- rekreacija i

- održavanje.

Model klasične evropske organizacije hotela, koji je bio dominantan i u Sjedinjenim Američkim državama, na početku dvadesetog veka, karakteriše postojanje dve rukovodeće pozicije a to su kuvar i šef sale. Kuvar je bio centralna ličnost, što govori o važnosti pripreme hrane u tom vremenu. Šef sale bio je rukovodilac svih službi u hotelu. Na slici 26. je prikazana moderna organizacija hotela, koja je strukturirana da svojim gostima isporuči dve glavne usluge; hranu i smeštaj. Odeljenja se međusobno razlikuju po funkciji koju imaju u organizacionoj strukturi. Navedena organizaciona struktura je tipična u hotelijerstvu, gde postoje mali varijeteti u pojedinim hotelima.

**Slika 26. Univerzalna organizacija hotela**



Organizovanje duž funkcionalnih linija, sa odeljenjima grupisanim prema obavaljanju određene aktivnosti u kojoj su angažovana, karakteristična je organizaciona struktura mnogih hotela. Na slici 27. možemo videti hotel koji je organizovan duž funkcionalne linije.

**Slika 27. Funkcionalna organizacija hotela**



Izvor: Obrada autora

Prikazani hotel je podeljen funkcionalno na pet organizacionih odeljenja: sobe, hrana i piće, knjigovodstvo, prodaja i osoblje. Odeljenja su podeljena na manje organizacione jedinice, gde zaposleni imaju precizno definisana radna mesta u skladu sa znanjem i veštinama.

Odeljenje hrane i pića ima komplikovan zadatak zbog postojanja više restorana po hotelima i servisa po sobama. Kuhinjska jedinica je na čelu ovog odeljenja, a njome rukovodi šef kuhinje. Zaposleni u ovom odeljenju su: kulinarski stručnjaci, šefovi sala, konobari i pomoćno osoblje, transportni servis. Posebna jedinica se bavi pićem i barovima, kao i jedinica za održavanje higijene i pranje posuđa.

Odeljenje soba je nadležno za funkcionisanje prenoćišta u hotelu. Organizacione jedinice koje pripadaju odeljenju soba su: recepcija, telefonski operateri i službe komunikacije, odeljenje za čišćenje soba, inženjersko odeljenje koje odgovara za rad čitavog hotelskog postrojenja, obezbeđenje.

Prodaja i marketing je malo odeljenje. Jedina podela je između menadžera prodaje u pogledu različitosti korisnika usluga hotela.

Računovodstvu je glavni cilj finansijska kontrola soba i sektora hrane i pica. Ono je odgovorno za prikupljanje i izveštavanje većine operativnih i finansijskih poslova. Pored navedenog, računovodstvo je odgovorno direktoru i vlasniku hotela.

Kadrovsko odeljenje je organizovano u skladu sa funkcijama koje podržava. Snaga hotelskog funkcionisanja je upravo u opštoj produktivnosti zaposlenih.

1. **Diferencijacija i integracija poslovnih funkcija**

Kreiranje parametara organizacione strukture se postiže procesima diferencijacije i integracije. Diferencijacija je proces u kome se ljudi i sredstva raspoređuju na određene zadatke i definišu se odnosi između izvršilaca i rukovodilaca. Proces se odvija po horizontali i vertikali. Tokom horizontalne diferencijacije dolazi do podele rada i specijalizacije pojedinaca i organizacionih jedinica definisanjem radnih mesta koja su u osnovi diferencijacije. Vertikalnom integracijom se uspostavljaju hijerarhijski odnosi u hotelu.

Integracija je proces u kome se organizacione uloge, pozicije i poslovi grupišu u uže organizacione jedinice ili departmane, a zatim usmeravaju i kontrolišu njihove njihove aktivnosti kako bi organizacija funkcionisala uspešno kao celina. Zaključak je da sinhronizacija zadataka, dužnosti, odgovornosti i poslova čine radno mesto profitabilnim.

Organizaciona struktura hotela rezultat je procesa izgradnje, u kojem se obavlja proces raščlanjivanja, odnosno podele zadataka i proces grupisanja, odnosno sinteze zadataka odgovarajuće organizacione jedinice u hotelu, počevši od radnog mesta pa do organizacionih jedinica na najvišem nivou.

Osnovni cilj hotela je da ostvaruje ukupan zadatak u pružanju usluga i u realizaciji dohotka. Postavkom ciljeva se definiše smer i identitet aktivnosti hotela, zadatkom je definisan proces, objekat, sredstva, prostor i vreme izvršenja.

Zadatak predstavlja deo posla koji je uglavnom identifikovan putem ciljeva i strategije i drugačije ga možemo nazvati radna aktivnost. Dužnost je skup zadataka koje pojedinac izvršava.

Obaveza zaposlenog da svoje zadatke i dužnosti obavlja na savestan i odgovoran način i po utvrđenim standardima nazivamo odgovornost. Posao definišemo kao skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koji su dovoljno slični da ih je moguće grupisati i dodeliti pojedincu na izvršenje.

Mesto pojedinca u organizaciji, njegov položaj ili pozicija, predstavlja radno mesto. Neki poslovi zahtevaju samo jednu osobu za određenu grupu zadataka. Ostali poslovi mogu zahtevati da bude uključen veći broj osoba.

Ukupan zadatak hotela sastoji se od posebnih zadataka, odnosno funkcija, a to su:

- razvoj,

- briga o kadrovima,

- nabavka,

- proizvodna,

- prodaja i

- finansijsko-računovodstveni zadaci.

Pojedinačna podela rada u hotelu predstavlja unutrašnju podelu rada kako bi hotel uspešno realizovao postavljeni cilj. Ona podrazumeva podelu ukupnog zadatka hotela na posebne zadatke i podelu posebnih na pojedinačne zadatke. Zaposleni na svojim radnim mestima, tokom prosesa diferencijacije, dobijaju u nadležnost pojedinačne zadatke. Faza integracije u organizacionom procesu, posebne zadatke dodeljuje različitim organizacionim jedinicama višeg ili nižeg ranga.

Posebni zadaci realizuju se posredstvom funkcija, dok se pojedinačni zadaci dodeljuju radnim mestima.

Parametri strukture nam pokazuju kako je u nekom hotelu izvršena podela rada, departmentalizacija, kako je raspoređen autoritet i kako se koordiniraju aktivnosti. Bitni parametri strukture su:

* 1. specijalizacija rada – pokazuje stepen specijalizacije zaposlenih a na taj način saznajemo sposobnosti i veštine zaposlenih za postizanje visokih performansi;
  2. departmentalizacija – saznajemo na koji način je izvršeno grupisanje aktivnosti;
  3. obrasci autoriteta – saznajemo kakav je sistem za donošenje odluka (centralizovan ili decentralizovan);
  4. rasponi kontrole –. hijerarhija;
  5. metod koordinacije - pokazuje koji se mehanizmi koriste da bi se uskladilo funkcionisanje svih delova organizacije.

Savremeni metod koordinacije je organizaciona kultura. Svaka promena u organizaciji, zahteva analizu navedenih pet elemenata. Uglavnom su zadaci podeljeni i menadžment donosi odluku o načinu raspodele zadataka.

Podelom rada se dobija mogućnost veće produktivnosti zaposlenih i veća kontrola izvršenih zadataka. Samom većom specijalizacijom, dolazi do veće potrebe za koordinacijom između radnika. Preterana podela rada može dovesti do gubitka interesovanja i monotonije u radu, što dovodi do loših učinaka.

Grupisanje, odnosno sinteza delimičnih zadataka obrnut je proces od raščlanjivanja, odnosno podele zadataka. Dok smo u procesu raščlanjivanja polazili od ukupnog preko posebnog do pojedinačnog zadatka, u procesu grupisanja polazimo od radnih mesta, da bi preko skupa radnih mesta formirali uže i šire organizacione jedinice, do onih najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru hotela.

Efikasna koordinacija i kontrola od strane menadžera se obezbeđuje departmentalizacija.

Većina restorana se deli na departmane, za pripremu hrane i usluživanje hrane kao odvojeno funkcionalna odeljenja. Ovo je logično i praktično rešenje. Pripremanje i serviranje hrane su različiti i po funkciji i po procesu u hotelu. Povezivanje zadataka se obavlja tako da se prvo povežu istorodni, zatim srodni i na kraju različiti, ali međusobno povezani i zavisni zadaci. Kad je grupisanje završeno, sledi dodeljivanje tih zadataka pojedinačnim, odnosno zajedničkim nosiocima, čime se oblikuje organizaciona jedinica, a ujedno i završava proces projektovanja organizacione strukture hotela.

Najčeši način organizovanja poslovanja je formiranje odeljenja duž funkcionalnih linija. Reorganizacija poslovnih aktivnosti menadžerima uvek otvara pitanje kolika ovlašćenja dozvoliti zaposlenima. U organizacijama hotela je obično kombinacija centralizovanog i decentralizovanog odlučivanja. Za raspodelu autoriteta zaposlenima bitni su iskustvo i ličnost zaposlenih, stabilnost radnog okruženja, poslovna strategija hotela i menadžment koji stvara prijatnu atmosferu. Linijski rukovodioci imaju odgovornost za aktivnosti poslovnih jedinica i prihode koje ostvaruju. Najveći prihod ostvaruju organizacione jedinice koje su u okviru odeljenja zaduženih za hranu i piće.

Kako bi se izbegli problem u delegiranju autoriteta, primenjuju se dva modela upravljanja:

* 1. Linijski rukovodioci obavezni su da se konsultuju sa stručnjacima za osoblje pre donošenja odluke i
  2. Linijski rukovodioci i rukovodioci osoblja su dužni da donose zajedničke odluke.

Bez obzira na situaciju, najviši rukovodioci kao što generalni menadžeri moraju arbitrirati u sporovima linijskog osoblja kada nastanu.

Raspon kontrole predstavlja broj podređenih koji su dužni da dostavljaju izveštaje nadređenom. Idealan raspon kontrole zavisi od:

* Sličnost zadataka—što su sličniji zadaci podređenih, širi je raspon kontrole;
* Obuka i profesionalizam—što je više obučen i vešt podređeni, manje je potreban nadzor i raspon kontrole može biti veći;
* Sigurnost zadatka—za rutinske zadatke raspon kontrole može biti veći;
* Učestalost interakcije—ukoliko postoji potreba za čestim interakcijama, raspon kontrole je manji;
* Integracija zadataka—ukoliko je potreba menadžera za većom integracijom i koordinacijom zadataka, raspon kontrole mora biti manji.

Koordinacija može sprečiti značajne probleme. U jednostavnim organizacijama od samo nekoliko ljudi, koordinira se jednostavno. Ukoliko se organizacija uvećeva, tu dolazi do problema ukoliko nema dobre koordinacije ka zajedničkim ciljevima.

Uloga koordinacije je da obezbedi da svaki zaposlen samostalno izvrši zadatak sa istim kvalitetom i istom efikasnošću. Bitno je pomenuti sekvencijalnu međuzavisnost, koja je karakteristična za hotele. Ona predstavlja međuzavisnost zadataka u smislu da output jednog zadatka predstavlja input drugog zadatka.

Aktivnost prijave gostiju je primer sekvencijalne zavisnosti u poslovanju hotela. Obavljen zadatak na recepciji je input za odeljenje računovodstva u formi računa da je gost platio usluge. Kad god postoji visok nivo interakcije između radnih jedinica, kaže se da pokazuju uzajamnu međuzavisnost. Direktna komunikacija i grupni sastanci su potrebni kako bi se obezbedila odgovarajuća koordinacija kada aktivnosti uključuju uzajamnu međuzavisnost.

Komandni lanac je princip da svaki zaposlen u organizaciji treba da ima pretpostavljenog kome odgovara. Organizaciona šema hotela prikazuje lanac komandovanja.

Piramidalni oblik organizacione šeme je posledica lanca komandovanja i raspona kontrole o kome smo ranije govorili.

**Slika 28. Linija komandovanja u hotelu**



Izvor: Džon Voker, Menadžment u ugostiteljstvu, peto izdanje, str. 640, Pearson, 2020.

Lanac komandovanja utiče na komunikaciju u okviru organizacije za podređene i pretpostavljene. Ukoliko se razmatra promena u načinu funkcionisanja hotela, lanac komandovanja nalaže da generalni menadžer razgovara sa upravnikom odeljenja za smeštaj, a on će razgovarati sa direktorom službe smeštaja.

Primer tradicionalnog lanca komandovanja u hotelu je gde pekar odgovara kuvaru, a kuvar direktoru za hranu i piće. Komunikacija se odvija poštujući navedenu hijerarhiju. Jedinstvo komande je princip gde je svaki zaposleni odgovoran jednom i samo jedan pretpostavljenom — to jest, svaka osoba ima samo jednog šefa.

Delegiranje je važno kako bi se nadređeni i podređeni razumeli i dogovoriti o nivou odgovornosti, slobodi delovanja i količini ovlašćenja koja prati delegirani zadatak.

Predmet delegiranja može biti manji zadatak ali se podređenom može dodeliti i potpuna odgovornost za veliki projekat. Najčešće nadređeni delegiraju da im zaposleni dostave informacije potrebne za donošenje neke odluke, da im predlože više alternativa, da preduzmu akciju sa ili bez povratnim obaveštavanjem.

Menadžeri hotela su zaduženi da se trude da hotel kojim upravljaju obezbeđuje odgovarajuće usluge za goste. Radna mesta su prvi rezultat grupisanja zadataka, a onda se formiraju organizacione jedinice višeg i nižeg ranga (odeljenja, službe), pa sve do onih najvišeg, neposredno podređenih direktoru hotela ili predsedniku uprave.

Funkcija predstavlja stalnu aktivnost u obavljanju istovrsnih međusobno povezanih poslova, koji su grupisani u veći ili maji broj grupa. Funkcija se svodi na radnu grupu ljudi posebne stručnosti, koja odgovarajućim sredstvima obavlja posebni zadatak, jer funkcija obuhvata pre svega poslove kojima se realizuje taj posebni zadatak.

Zadatak hotela se deli na osnovne i poslovne funkcije hotela.

* osnovne funkcije hotela (one koje se odnose na upravljanje i rukovođenje);
* poslovne funkcije hotela (one koje se odnose na izvršavanje poslova, odnosno na ostvarivanje poslovnog procesa).

Osnovne funkcije su zadužene za ostvarivanje posebnih zadataka, dok su poslovne funkcije zadužene za pojedinačne zadatke.

Hoteli će uspešno poslovati ukoliko u skladu sa ciljevima, postave zadatke. Osnovni zadatak menadžment hotela može se ostvariti podelom zadatka na sedam poslovnih funkcija:

* razvojna funkcija;
* nabavna funkcija;
* proizvodna funkcija;
* prodajna funkcija;
* kadrovska funkcija;
* finansijsko-računovodstvena funkcija i
* istraživačka funkcija (koja se ne primjenjuje u hotelijerstvu).

Službe, koje nastaju povezivanjem više radnih mesta sa istim zadatkom su zadužene za realizaciju funkcija.

Funkcija prodaje u hotelu se izvršava na recepciji ali i u prodajnoj službi hotela, kuhinji. Takođe, restoran vrši funkcije nabavke, proizvodnje i prodaje. Zaključujemo da, jednu poslovnu funkciju može obavljati više službi, kao i da jedna služba može obavljati više poslovnih funkcija.

Najčešće raščlanjivanje osnovnog radnog zadatka hotela vrši se prema sledećim funkcijama:

1) PROIZVODNA FUNKCIJA obuhvata sve poslove proizvodne prirode (proizvodnja i priprema jela i pića). Ona je značajna jer se zadovoljavaju potrebe gostiju hotelskim uslugama. To je osnovna funkcija hotela, sve ostale funkcije su u funkciji pružanja usluga gostima.

2) NABAVNA FUNKCIJA obuhvata poslove vezane za nabavku sirovina, repromaterijala, opreme, skladištenje i čuvanje zaliha. U hotelu nabavka je u službi prodaje. Shodno zahtevima turističkog tržišta, treba voditi politiku nabavke sredstava rada, životnih namirnica i pića, opreme, roba, prodajnih i pripremnih jedinica u objektima za smještaj i dr.

3) PRODAJNA FUNKCIJA obuhvata poslove prodaje i prodajne promocije usluga, ali i formiranje cena. Celokupno poslovanje hotela treba usmeriti prema turističkom tržištu na čijim zahtevima će se zasnivati i politika nabavke, prodaje, cene, strukture usluga, organizacije poslovanja hotela u celosti.

4) RAZVOJNA FUNKCIJA obuhvata dugoročno razvojno programiranje, uključujući razvoj proizvoda, kapaciteta i kadrova. Razvoj hotela uslov je njegovog opstanka. Razvijati se znači kvantitativno i kvalitativno unapređivati promet hotelskih usluga. Poslovi funkcije razvoja odnose se na istraživanje relevantnih faktora u okruženju hotela, ali i unutar samoga hotela.

5) KADROVSKA FUNKCIJA obuhvata razvoj kadrova, personalne poslove, evidenciju. Hotelsko osoblje ima značajnu i odgovornu ulogu. Ono pri pružanju hotelskih usluga dolazi u neposredan kontakt s gostima. Značaj te funkcije je u izboru adekvatnog hotelskog osoblja.

6) FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENA FUNKCIJA obuhvata pribavljanje i raspolaganje finansijskim sredstvima, praćenje i evidentiranje poslovnih promena, evidentiranje imovine, utvrđivanje rezultata poslovanja. Ta je funkcija u najvećoj meri u funkciji ostalih funkcija. Poslovanje hotela je nezamislivo bez ove funkcije. Njen značaj dolazi do izražaja kod pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava, pri vođenju evidencija o imovini hotela i rezultatima rada. Da bi mogla redovno i uspešno obavljati poslove, ova funkcija treba najuže sarađivati sa nosiocima ostalih funkcija u hotelu. (N. Pavia, Menadžment procesnih funkcija u hotelijertvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 179, 2009.)

Svi poslovi koji se obavljaju za ostvarenje navedenih funkcija, izvršavaju se u određenim organizacionim jedinicama. Proizvodna funkcija ostvaruje se u odgovarajućim proizvodnim odeljenjima (kuhinja, poslastičarnica, pekara). Sve ostale funkcije ostvaruju se u za to predviđenim službama, a neke i u zasebnim suproizvodnim odeljenjima, kao što su recepcija hotela, restoran, sobe i sl.

U spoljnom poslovanju hotela od posebnog su značaja one funkcije koje poslovanje povezuju sa turističkim tržištem, a to su tržišne i marketing funkcije koje zahtevaju posebnu pažnju u procesu organizovanja hotela.

Funkcije kao deo poslovnog procesa, koje su zadužene za ostvarivanje ciljeva, preko postavljenih zadataka, možemo razložiti na procesne funkcije:

* planiranje,
* izvođenje i
* nadzor.

To znači da svaka poslovna funkcija započinje planiranjem, odvija se kroz fazu izvođenja, a nadzor je potreban da bi menadžment uskladio sve pojedinačne poslovne funkcije sa jedinstvenim ciljevima čitave organizacije.

**Slika 29. Podela poslovnog procesa na proizvodne i procesne funkcije**



Realizacija procesa rada u hotelijerstvu zahteva svakodnevno i kontinuirano obavljanje procesnih funkcija. Realizacija funkcija se ostvaruje kroz organizacione jedinice i službe.

Ugostiteljstvo je specifično po karakteru poslova koje obavlja. Sve poslove ili usluge možemo podeliti na procese koji su potrebni za njihovu realizaciju. Tu razlikujemo:

- tehnološke radne procese i

- ostale radne procese.

Pripremanje jela i pića zahteva određenu obradu predmeta rada od kojih dobijamo nove proizvode. Navedene procese nazivamo tehnološkim. Ostale predmete rada, koji su deo usluge ugostiteljstva, potrebno je nabaviti, prevesti, skladištiti. Za njih se zahtevaju određene faze radnog procesa kako bi nabavka bila kontinuirana i efikasna.

U ugostiteljstvu postoji vremenski dikontinuitet kod nekih usluga. Serviranje pojedinih jela i pića zahteva prethodnu pripremu, dok se kod nekih usluga jela i pića priprema u trenutku stvaranja ponude. Ista je situacija kada govorimo o smeštaju i drugim uslugama.

Tehnološki proces pripreme hrane i pića prolazi kroz tri faze:

- nabavka potrebnog materijala za pripremanje jela i pića;

- prerada nabavljenog materijala u pripremljena jela i pića;

- prodaja, odnosno realizacija pripremljenih jela i pića.

Pri vršenju usluga prehrane i pića, odnosno posluživanja jela i pića koja se prethodno ne pripremaju u ugostiteljstvu, imali bi uglavnom dve faze u procesu rada:

- nabavka gotovih jela i pića i

- prodaja nabavljenih jela i pića.

Ovde nema prethodne proizvodne (tehnološke) faze rada, već samo pripremna i završna faza, tj. prodaja gotovih jela i pića uz direktno pružanje usluge gostima.

Pružanje usluge smeštaja takođe čine dve faze gde nema proizvodnog procesa:

- spremanje i usluživanje soba i prostorija za smeštaj,

- izdavanje nameštenih soba i apartmana gostima uz razne druge povezane usluge.

Kod pružanja ovih usluga nema proizvodnog procesa rada. U ugostiteljstvu imamo i razne sporedne usluge. Kod njihovog vršenja možemo imati, zavisno od prirode pojedine delatnosti, proizvodne, proizvodno-uslužne i čisto uslužne procese rada.

U ugostiteljstvu razlikujemo sledeće procese rada:

1. proizvodni i proizvodno-uslužni proces rada: kod pružanja usluga jela i pića koja se pripremaju;
2. nabavno-prodajni i uslužni proces rada: kod pružanja usluga jela i pića koja se ne pripremaju;
3. uslužni proces rada: kod pružanja usluga smeštaja.

Navedeni radni procesi i pojedine faze odgovarajućih radnih procesa mogu se dalje raščlaniti na pojedine delove, poslove i radne operacije i to prema specifičnostima pojedinog radnog procesa:

1. pripremna faza nabavke potrebnog materijala raščlanjuje se na poslove:

- istraživanje tržišta;

- pronalaženje materijala;

- naručivanje;

- ugovaranje;

- isporuka i doprema;

- izdavanje materijala;

- vođenje potrebne evidencije kontrole o primljenom i izdatom materijalu, kao i o zalihama na skladištu.

1. proizvodna faza pripremanja jela i pića uključuje:

- pripremne radove u vezi sa pripremom sredstava za rad i osiguranjem potrebnog materijala;

- sama prerada materijala i dogotovljavanje jela i pića;

- dorada i doterivanje jela i pića;

- deljenje obroka;

- postavljanje i izdavanje jela i pića;

- vođenje potrebnih evidencija;

- obračun poslovanja i

- završni radovi.

1. prodajna faza kod pružanja usluga jela i pića obuhvata:

- pripremanje prostorija i pribora za posluživanje;

- pripremanje stolova, jelovnika i cenovnika;

- prikupljanje narudžbina od gostiju;

- iznošenje i evidentiranje iznesenih jela i pića;

- posluživanje gostiju;

- naplaćivanje;

- obračunavanje

- polaganje utroška i

- završni radovi.

1. uslužni proces rada na pružanju usluga smeštaja obuhvata:

- spremanje i uređivanje prostorija;

- primanje i vršenje rezervacija;

- prihvat i primanje gostiju i izdavanje soba;

- pružanje drugih usluga u sobama i prostorijama za smeštaj.

Poslovi na koje se raščlanjuje pojedina faza u poslovnom procesu mogu imati s obzirom na karakter poslovanja proizvodno-uslužni i uslužni karakter. Ovi poslovi obavljaju se u manjim organizacionim jedinicama. Sve ove faze, ako su povezane i zavisne jedne od drugih, odvijaju se jedna iza druge, pa i uspeh sledeće faze zavisi od prethodne. (N. Pavia, Menadžment procesnih funkcija u hotelijertvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 179, 2009.)

1. **Uloga menadžmenta u upravljnju hotelom**

Proces planiranja, organizovanja, odlučivanja, komuniciranja, motivacije zaposlenih i kontrolu u procesu ostvarivanja ciljeva vode menadžeri.

Rukovođenje je izvršna aktivnost upravljanja. Uprava ili menadžment predstavlja intelektualni kapital hotela, zadužen za rukovođenje a koji je zadužen da sprovodi strategiju. Menadžment ugostiteljstva je široko polje koje uključuje nadgledanje svakodnevnih administrativnih, operativnih i komercijalnih aktivnosti preduzeća u ugostiteljskoj industriji. Delokrug odgovornosti menadžera u ugostiteljstvu je širok gde se može obuhvatiti do spa usluga, organizovanja konferencija, recepcije i još mnogo toga.

Oblasti u kojima menadžment ima odgovornosti su uglavnom:

* Računovodstvo i budžetiranje
* Intervjuisanje, obuka i upravljanje osobljem
* Pomaganje u svakodnevnim operacijama
* Optimizacija poslovnih performansi
* Podnošenje žalbi i upita kupaca
* Obezbeđivanje usklađenosti sa zdravljem i bezbednošću

Budućnost uspešnih hotelskih organizacija zavisiće, u velikoj meri, od sposobnost hotelskog menadžmenta da prepozna važnost doprinosa menadžmenta odeljenja do isporuke usluge i održavanje visokog profita za vlasnike imovine.

U početku su vlasnici hotela upravljali hotelom, međutim sa razvojem hotelijerstva i pojavom jake konkurencije, javila se potreba za angažovanjem kvalifikovanih ljudi koji će rukovoditi poslovnim procesom hotela. Menadžer mora biti reprezentativan, što znači da mora prisustvovati bitnim ceremonijalnim dužnostima. Obučavanje, motivisanje i podsticanje zaposlenih je karakteristika liderske uloge menadžera. Komunikacija sa ljudima unutar i izvan hotela je svakodnevna aktivnost koju prati rukovođenje.

Kroz funkciju planiranja, menadžeri utvrđuju ciljeve i razrađuju planove za ostvarivanje zadatih ciljeva. Nakon planiranja, vrši se raspodela poslova i grupisanje zadataka, pravi se hijerarhija u odnosima. Kvalitet odlučivanja je ključna menadžerska funkcija jer se tada određuju vizija, misija, ciljevi i zadaci hotela. U ovoj fazi menadžmenta vrši se raspoređivanje zaposlenih, utvrđuju se zadaci hotela i bira se meni. Komuniciranje, upravljanje ljudskim resursima i motivacija treba da stvori dobru klimu u odvijanju poslovnog procesa i da se istaknu najbolji kadrovi. Faze procesa menadžmenta se zaokružuju kontrolisanjem. Tada se stvarni rezultati upoređuju sa postavljenim standardima. Gubici u poslovanju se izbegavaju stalnim procesom praćenja, poređenja i ispravljanja.

Neke od preporuka za uspešno upravljanje hotelima jesu da se smanji vreme provedeno na administrativnim poslovima, poveća prisustvo na internet mrežama, razvijaju odnosi sa gostima, upravlja prihodima i poveća broj gostiju.