

Dr.sc. VLADO GALIČIĆ, docent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

POSTOJEĆE STANJE ORGANIZIRANOSTI POSLOVNIH I PROCESNIH FUNKCIJA HOTELA

Funkcionalna organizacijska struktura je tradicionalni model sustava veza i odnosa, najrasprostranjeniji je i najčešće upotrebljavani oblik organizacijske strukture u hrvatskim hotelskim poduzećima. Hotelska poduzeća u Hrvatskoj započinjala su svoj život funkcionalnom strukturom, a s vremenom, uslijed rasta i razvoja prelaze na druge oblike strukture. Hrvatsko hotelijerstvo nalazi se u razdoblju velikih promjena, a cilj menadžera u hotelskim poduzećima je uspješnost i konkurentnost na tržištu, smanjenje troškova i povećanje profita. Orijentacija ka tržišnom gospodarstvu neminovno zahtijeva važne promjene u poslovanju hotelskih poduzeća, pa je mijenjanje postojećeg poslovnog sustava osnovni preduvjet buduće efikasnosti i konkurentnosti. Fokus promatranja je proširen, ne promatraju se više zadaci, poslovi, ljudi ili strukture, već isključivo procesi. Procesno orijentirana funkcionalna struktura predstavlja podvrstu funkcionalne organizacijske strukture u kojoj se organizacijske jedinice formiraju prema fazama procesa proizvodnje, odnosno prema fazama tehnološkog procesa. U osnovi je funkcionalna, samo se organizacijske jedinice, umjesto prema poslovnim funkcijama, formiraju prema procesnim funkcijama. Na taj se način procesi odvajaju od pojedinih odjela i ukazuju na učestvovanje više odjela u jednom procesu, a promatranje hotela kroz njegove procese daje vjerodostojniju sliku poslovanja.

Ključne riječi: hotel, funkcija, proces, organizacija, transformacija.

UVOD

Globalni zadatak hotelskog poslovanja je zadovoljavanje potreba gostiju u uslugama smještaja, prehrane i drugim hotelskim uslugama. Da bi se ovaj zadatak u organizaciji mogao uspješno obaviti, on se raščlanjuje na veći broj operativnih poslova. Isti i slični međusobno povezani operativni poslovi se grupiraju u manji ili veći broj skupina koji se nazivaju funkcijama.

Definiranjem predmeta poslovanja globalno je također definiran cjelokupni zadatak organizacije. Za potrebe projektiranja organizacijskog modela mora se cjelokupni zadatak raščlaniti na pojedine aktivnosti.

Djelomične zadatke definira se postepeno, na višim nivoima raščlanjivanja su grublja, a na nižim nivoima sve konkretnija. Prvi stupanj raščlanjivanja zadataka je raščlanjenje na poslovne funkcije, pa je nužno izvršiti definiranje pojma poslovne funkcije. Prvi problem koji se nameće kod definiranja tog pojma, terminološke je naravi, jer neki autori govore o funkcijama kao o generičkom pojmu, kojim označavaju sve pojedinačne funkcionalne procese u organizaciji. Nailazi se također na razlikovanje izraza organizacijska funkcija, organizacijski zadatak i organizacijska uloga.

Pod organizacijskom funkcijom ili funkcijom u organizaciji može se podrazumijevati djelomični radni proces u sastavu zaokružene cjeline procesa u hotelu koji je neophodan i objektivno nužan za cjelokupni hotel.

Pod organizacijskim zadatkom ili zadatkom u organizaciji podrazumijeva se svjesno određen sadržaj, zamišljeni radno-stvaralački proces u hotelu, koji je dodijeljen na izvođenje jednom članu ili većem broju članova hotela.

Pod organizacijskom ulogom može se smatrati stvarno obavljanje nekog djelomičnog radnog procesa u hotelu jednog ili više članova hotela kao istinski stvarni radno-stvaralački doprinos tih članova.

Cjelokupno poslovanje, kao cjelovit proces organizacije, odražava se u njenom predmetu poslovanja. Svaka organizacija mora poslovati u skladu sa svojim predmetom poslovanja. Zadaci, naročito uslužne organizacije, kao što je hotel, poslovne su prirode, pa su zato i procesi koji se u organizaciji odvijaju, poslovni procesi. Na prvom stupnju, cjelokupno poslovanje raščlanjuje se na poslovne funkcije kao djelomične funkcionalne poslovne procese, a poslovna funkcija predstavlja zaokruženu cjelinu, odnosno dio cjelokupnog poslovnog procesa.

Funkcija se ne svodi na radnu grupu ljudi posebne stručnosti koja odgovarajućim sredstvima obavlja posebni zadatak, jer funkcija obuhvaća prije svega poslove kojima se realizira taj posebni zadatak.

Polazeći od specifičnosti hotela kao temeljnog reprezentanta hotelijerstva, karaktera poslovanja i usluga koje se u njemu pružaju, poslovi se u hotelskoj organizaciji organiziraju u temeljne poslovne funkcije: funkcija upravljanja, funkcija rukovođenja i funkcija izvršavanja.

1. PREDNOSTI I NEDOSTACI FUNKCIONALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Funkcionalna organizacijska struktura je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. U svakoj, tako formiranoj, funkcionalnoj organizacijskoj jedinici, objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su: proizvodno-uslužna funkcija, funkcija razvoja, kadrovska funkcija, funkcija marketinga i prodaje, funkcija nabave, finansijsko-računovodstvena funkcija i dr.

U funkcionalnoj organizacijskoj strukturi svaka organizacijska jedinica obavlja određeno funkcionalno područje, ali za poduzeće u cjelini. To znači da će nabava, organizirana kao sektor, služba ili odjel, obavljati poslove nabave za potrebe cijelog poduzeća. To isto vrijedi i za obavljanje poslova ostalih poslovnih funkcija odnosno ostalih funkcionalnih organizacijskih jedinica.

Da li će pojedina poslovna funkcija, čiji su radnici objedinjeni u odgovarajuću organizacijsku jedinicu, dobiti neki naziv (sektor, služba, odjel, odsjek, referada) ili ne, irelevantno je sa stajališta oblikovanja funkcionalne organizacijske strukture. Za tu vrstu strukture bitno je da te organizacijske jedinice doista predstavljaju funkcionalne organizacijske jedinice.

Funkcionalna organizacijska struktura je tradicionalni model sustava veza i odnosa u tvrtki, a funkcionalna organizacijska struktura je najrasprostranjeniji i najčešće upotrebljavani oblik organizacijske strukture u hrvatskim hotelskim poduzećima.

Funkcionalna podjela još se naziva i tradicionalnom odnosnom klasičnom, jer ona predstavlja prvi i najstariji sistem strukturiranja organizacije. Hotelska poduzeća u Hrvatskoj započinjala su svoj život funkcionalnom strukturom, a s vremenom, uslijed rasta i razvoja prelaze na druge oblike strukture.

Sve poslovne funkcije su u međusobnoj većoj ili manjoj mjeri u izravnoj vezi, no unatoč toga može se govoriti o značajnoj samostalnosti svake funkcije. Ovakvom organizacijom obavljanja poslovnih funkcija osigurano je prvenstveno: funkcioniranje cjelokupne organizacije, stabilnost poslovnog sustava u cjelini i u slučaju da pojedina funkcija zapadne u poteškoće i relativno lagano utvrđivanje uzroka za nastale poteškoće u pojedinoj funkciji, pa i odgovornost za subjektivne propuste.

Potrebno je napomenuti da su sve organizirane funkcije koje postoje u određenom hotelskom poduzeću podjednako važne u procesu rada iz čega proizlaze jednaka prava i odgovornosti za menadžere kao nositelje rukovodne funkcije.

Nedostaci funkcionalne organizacijske strukture, očituju se u:

1. sporoj prilagodbi te strukture promjenama u poslu i okolini;
2. rascjepkanosti poslova i otežanosti njihove koordinacije;
3. odsutnosti suradnje i timskog rada između funkcionalnih rukovoditelja;
4. sporom i neadekvatnom donošenju odluka;
5. razvučenost linije koordinacije i komunikacije;
6. odsutnosti odgovornosti funkcionalnih rukovoditelja za krajnji poslovni rezultat organizacije;
7. neprikladnosti za formiranje sposobnih funkcionalnih rukovoditelja.

Glavna je prednost funkcionalne podjele što je ta metoda logična i potvrđena dugom primjenom. Ona je ujedno najbolji način kojim se može osigurati da menadžeri na vrhu brane moć i ugled temeljnih djelatnosti poduzeća.¹

To je menadžerima pojedinih funkcija važno, jer oni na sve strane vide prezezanja službi poduzeća i uslužnih skupina, što ponekad ugrožava sigurnost glavnih linijskih rukovoditelja. Još je jedna prednost funkcionalne podjele što slijedi načelo specijalizacije po zanimanjima, i time pridonosi efikasnosti u korištenju ljudi

¹ Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o. (prijevod), Zagreb, 1994., str.268.

2. POJAM I DEFINICIJA PROCESNIH FUNKCIJA HOTELA

Riječ proces² potječe od latinske riječi *processus* i označava tijek, put i način kojim nešto postaje ili biva, odnosno razvitak ili postupak. Proces se u najširem značenju može definirati³ i kao zakonomjerni slijed stanja, faza, pojava i sl., odnosno kao ukupnost radnji koje se obavljaju da se dobije određeni rezultat (proizvodni proces, proces prerade i dr.).

Poslovni su procesi smješteni unutar svojih granica, no sposobni su prihvatiti jedan ili više inputa i stvoriti outpute (rezultate) za svoju okolinu. Sastoje se od aktivnosti koje se poduzimaju radi stvaranja vrijednosti za kupce. Kontroliraju ih i koordiniraju upravljački procesi radi ostvarenja poslovnih ciljeva. Infrastrukturnu pomoć poslovnim procesima omogućavaju procesi podrške. U tradicionalnim se organizacijskim strukturama poduzeća promatraju kroz vertikalne funkcionalne granice različitih odjela (kao što su marketing, proizvodnja, financije) koji su često samodostatni s nastojanjem da sami stvore vertikalne kontrolne i upravljačke kanale.

Međutim, poslovni procesi vrlo često horizontalno presijecaju sve te vertikalne funkcionalne granice. Poslovni su procesi izvor zastoja u ovim poprečno funkcionalnim putovima i u prošlosti su rijetko dokumentirani. Posljedica ovog drukčijeg horizontalnog pogleda potraga je za korporacijskom transformacijom i proboj ka fleksibilnijim i timski baziranim (horizontalnim) organizacijama.

Kao organizacijska žila kucavica, djelotvornost poslovnih procesa utječe na usluge gostima, kvalitetu i profitabilnost.

Hrvatsko hotelijerstvo nalazi se u razdoblju velikih promjena, a cilj menadžera u hotelskim poduzećima je uspješnost i konkurentnost na tržištu, smanjenje troškova i povećanje profita. Orijentacija ka tržišnom gospodarstvu neminovno zahtijeva važne promjene u poslovanju hotelskih poduzeća, pa je mijenjanje postojećeg poslovnog sustava osnovni preduvjet buduće efikasnosti i konkurentnosti.

Fokus promatranja je proširen, ne promatraju se više zadaci, poslovi, ljudi ili strukture, već isključivo procesi. Tako Hammer i Champy⁴ za proces kažu da je to skup aktivnosti koje koristeći odgovarajuće ulaze stvaraju izlaz koji ima određenu vrijednost za kupca, a Harrington⁵ da se poslovni proces sastoji od niza logički povezanih zadataka koji koriste resurse organizacije da bi ostvarili unaprijed definirane rezultate. Vukšić⁶ smatra da proces predstavlja niz aktivnosti ili ponašanje za čije je izvođenje potrebno neko vrijeme, a pri tome je nužno razlikovanje nekoliko pojmova bitnih za izvršenje procesa:

1. procedure opisuju što treba napraviti u određenoj situaciji, a
2. funkcije su dijelovi organizacije (osoblje i resursi) kojima su pridružene određene odgovornosti,

² Anić, Š., Klaić, N., Domović, Ž., Rječnik stranih riječi, Sani-Plus, Zagreb, 1998., str. 1163.

³ Anić, V., Rječnik hrvatskog jezika, Novi liber, Zagreb, 1998., str. 904.

⁴ Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, 1993., str. 11.

⁵ Harrington, H.J., Business Process Improvement, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984., str. 127.

⁶ Bosilj Vukšić, V., Informacijski sustav kao potpora restrukturiranju poduzeća, časopis «Poslovna analiza i upravljanje», broj 1/96, str. 39.

3. resursi izvode aktivnosti, koriste se u nekom procesu,
4. entiteti (objekti) su elementi koji prolaze kroz proces i tom se prilikom transformiraju (na ulazne elemente djeluju procesi i nastaju izlazni elementi).

Podrazumijeva se uvijek mogućnost dekompozicije procesa na podprocese zbog preciznijeg definiranja procesa i dobivanja preciznijih rezultata simulacije. Svaki se proces ili podproces dalje raščlanjuje na aktivnosti. Aktivnosti su objekti na najnižem nivou, one se ne mogu dalje raščlanjivati, pridruženo im je odgovarajuće ponašanje, a za vrijeme odvijanja aktivnosti koriste pripadajuće resurse.

Procesno orijentirana funkcionalna struktura predstavlja podvrstu funkcionalne organizacijske strukture u kojoj se organizacijske jedinice formiraju prema fazama procesa proizvodnje, odnosno prema fazama tehnološkog procesa⁷. U osnovi je funkcionalna, samo se organizacijske jedinice, umjesto prema poslovnim funkcijama, formiraju prema procesnim funkcijama. Postoje tri tipa poslovnih procesa:⁸

1. procesi upravljanja,
2. procesi podrške i
3. središnji procesi.

Procesi upravljanja utječu na procese podrške i središnje procese.

Procesi podrške su oni kojima se zadovoljavaju interne potrebe: potrebe zaposlenih, potrebe za izvršenje proizvodno-uslužnog procesa.

Središnji procesi usmjereni su na zadovoljavanje potreba gostiju, odnosno gosti postaju fokus interesa.

Procesi su oduvijek sastavni dio poduzeća, ali se vrlo rijetko opisuju i analiziraju jer su nevidljivi i neopipljivi. Najčešće im se dodjeljuju imena. Za razliku od procesa, funkcije je puno jednostavnije opisivati. Funkcije se pridružuju ljudima (direktor, šef odjela) i službama (služba prodaje, proizvodni pogon).

Da bi se maksimizirali učinci poslovanja, potrebno je fokusirati se na temeljne poslovne procese čiji je učinak izravno vezan na gosta, prije nego na procese potpore koji su samo interne prirode. Koncentriranjem na takve procese mogu se brzo uočiti i ukloniti aktivnosti nedodane vrijednosti i na taj način povećati djelotvornost. Tradicionalnim putem, ukinule bi se ili smanjile neke poslovne funkcije, što ni u kom slučaju ne bi dalo isti rezultat.

Na taj se način procesi odvajaju od pojedinih odjela i ukazuju na učestvovanje više odjela u jednom procesu. Promatranje hotela kroz njegove procese daje vjerodostojniju sliku poslovanja. Hijerarhijska organizacija poslovanja i podjela na poslovne zadatke onemogućavaju cjeloviti pregled poslovanja. Zaposleni u hotelu promatraju samo svoju ulogu unutar organizacije, nemaju predodžbu kompletnog procesa i ne mogu zbog nedostatka potrebnih informacija poduzeti odgovarajuće organizacijske promjene. Poseban poticaj modeliranju poslovnih procesa bili bi novi uvjeti na turističkom tržištu u posljednjih godina:

1. porast ponude,
2. konkuretski uvjeti prodaje,
3. razvoj globalne, svjetske distributivne mreže,

⁷ Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod «Miroslav Krleža» i Masmedia, Zagreb, 1995., str. 735.

⁸ Ould, M.A., Business Processes: Modeling and Analysis for Reengineering and Improvement, Wiley, 1995., str., 28.

4. dobra informiranost gostiju,

5. želje gostiju da zadovolje individualne (unikatne, specifične) potrebe.

Promjene na tržištu zahtjevaju i promjene u organizaciji poslovanja. Promjene moraju biti korjenite, dakle nije dovoljna reorganizacija postojećeg modela poslovanja, već je potrebna inovacija. Novi model poslovanja mora biti fleksibilan, uvijek spreman prilagoditi se novim promjenama na tržištu. Mora biti orijentiran poslovnim procesima sa ciljem zadovoljenja kupčevih potreba.

Ako se hotel prihvati kao organizacijska cjelina izvođenja procesnih funkcija (jer čini funkcionalno, prostorno, ekonomski i po odgovornosti zaokruženu cjelinu), procesne funkcije obuhvaćaju izvođenje proizvodno-uslužno-prodajnog procesa kao osnovne djelatnosti hotela. Rezultati poslovnog odlučivanja u hotelu manifestiraju se u okviru poslovnih, ali najviše u okviru procesnih funkcija, kao vanjski vidljivom području funkcioniranja hotela kao poslovnog sistema.

Procesne funkcije jesu:

A) TEMELJNE

1. proces pripreme i pružanja usluga smještaja,
2. proces pripreme i pružanja usluga prehrane i pića.

B) DOPUNSKE

1. procesi u okviru svih dopunskih usluga hotelske ponude koje se mogu podijeliti na:
 - a) izvanpansionske ugostiteljske usluge (usluge prehrane i točenja pića)
 - b) dodatne izvanpansionske usluge (pružanje sadržaja aktivnog odmora i druge prateće usluge).

Dosadašnji zahvati organizacijskog restrukturiranja u hrvatskom hotelijerstvu nisu polučili zadovoljavajuće i željene rezultate. Čvrste i trajne organizacijske strukture teško se i sporo mijenjaju, a organizacijski napredak u prošlim vremenima značio je gradnju novih kapaciteta bez upravljačkih preinaka.

Naknadno se utvrđivalo da za novi hotelski proizvod postoji samo ograničeno turističko tržište, brzo se iscrpljivalo u nuđenju usko profiliranog hotelskog proizvoda uz saznanje da je on dugoročno nezanimljiv većem dijelu turističke potražnje.

Današnje turističko tržište karakterizira nestalnost i nepredvidljivost a željeni razvoj zahtijeva stalne, odnosno vrlo česte strukturalne promjene.

One su odgovor na:

- ◆ promjenjene turističke potrebe,
- ◆ izazove domaćih i inozemnih konkurenata i
- ◆ sveukupne tržišne promjene.

Današnje potrebe turista-potrošača jedinstvene su i unikatne. U rano doba razvoja ugostiteljstva i turizma, svaka je usluga nalazila svoje mjesto na turističkom tržištu. Kasnije je porastom konkurencije i stvaranjem globalnog turističkog tržišta, glavni slogan poslovanja postao valja zadovoljiti turistu i njegove potrebe. No danas, čak niti to nije dovoljno. Aktualna strategija hotelijera danas se može sažeti u novi cilj: turistu-potrošača valja oduševiti, jer se sada usluga treba oblikovati prema pojedinačnim željama turista.

Sadašnji trenutak i položaj hotelijerstva u Hrvatskoj, prilika je da se započne s poslovnim reinženjeringom u hotelijerstvu kao pristupom koji stvara dugoročne i strateške prednosti ne samo na domaćem nego i na svjetskom tržištu.

To prilagođavanje nužno je prije svega iz slijedećih razloga:

1. Tko tek sada počinje s pripremom za veliko tržište, radi to jako kasno.
2. Mnogi konkurenti postaju sve jači kooperacijom ili spajanjem (kapital, prodajna mreža, prednosti u jediničnim troškovima).
3. Ne pita se više kakav hotelski proizvod se nudi, nego da li je on dobar, jeftin, moderan, tražen itd.
4. Kvaliteta pruženih usluga u hotelu ne znači samo prvorazredno organiziran proizvodno-uslužni proces. Pojam kvalitete dobio je prošireno značenje: kako zadovoljiti potražnju, koliko je trajan definirani hotelski proizvod, je li ga jednostavno barem održavati na zadovoljavajućem nivou i sl.
5. Ako se trajno ne osigura kvaliteta pruženih usluga, vrlo lako se gube gosti. Nužno je uvesti novu filozofiju i koncept osiguranja i upravljanja kvalitetom, a to je potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM).
6. Bez istraživanja tržišta više neće biti moguće djelovati na međunarodnom tržištu. Tržište je potencijalno jako veliko i premalo poznato da bi se mogli ili trebali oslanjati na naše osjećaje ili na dosadašnje rezultate.

Svaka organizacija poslovnih funkcija i radnih procesa koji se odvijaju u hotelu, odraz je cilja zbog kojeg je ustanovljena i okolnosti u kojima djeluje. Prvi preduvjet razumijevanja te organizacije je razumijevanje novih konkurencijskih utjecaja i modernih upravljačkih metoda koje se javljaju u rastućem opsegu.

Tradicionalni organizacijski oblici nestaju prvenstveno zahvaljujući uvođenju controllinga kao metode upravljanja poslovnim rezultatom⁹ i poslovnog reinženjeringa kao temeljitog redefiniranja i korjenitog redizajna poslovnih procesa.¹⁰

Na razini hotela, čije poslovanje postaje sve više diverzificirano zahvaljujući segmentiranom turističkom tržištu, odlučivanje se prenosi na niže razine u organizaciji. Kao posljedica toga procesa, javlja se više spljoštena organizacija, za razliku od tradicionalne piramide s većim brojem rukovoditelja (šefova) na srednjoj razini, kao istinskim usmjerivačima promjena kod pojedine vrste usluga i hotelskog proizvoda u cjelini.

Kao odgovor na rastuću konkurenciju, menadžment hotela mora razviti nove grupe hotelskih usluga i svoju ponudu usredotočiti na određene segmente turističkog tržišta. Iz toga slijedi da se tržišna segmentacija turističkog tržišta ogleda u organizacijskoj segmentaciji.

Konkurencija među hotelijerima, u perspektivi će se odvijati naročito na području marketinga i upravljanja sveukupnom kvalitetom usluga, pa je vjerojatno da će se novi i transformirani poslovni subjekti, neopterećeni prijašnjim postavkama organizacije proizvodno-uslužnog procesa, i te kako okoristiti ako se snađu u nastalim promjenama.

Uvođenjem mogućnosti preustroja proizvodno-uslužnog procesa koje pruža informacijska tehnologija i pojednostavljenje tog procesa, najvjerojatnije će doprinijeti da se veliki dio pojedinačnih funkcija obrađuje neovisno o veličini poduzeća.

U djelatnosti hotelijerstva, s neprekidnim proizvodno-uslužnim procesom, utjecaj informacijske tehnologije očituje se prvenstveno u mijenjanju organizacijske

⁹ Avelini Holjevac, I., Controlling u hotelskom poduzeću, časopis "Tourism and hospitality management", br.

1, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1995., str. 25.

¹⁰ Lowenthal, J.N., Reengineering the Organization, ASQC, Milwaukee, Wis., 1994., str. 22.

strukture, procesa upravljanja i rukovođenja¹¹ i kvalitetnom pružanju usluga sa ciljem zadovoljenja potreba turista-potrošača.

Životni ciklus komponenti i hotelskog proizvoda u koje su one ugrađene sve je kraći, i samo oni hoteli koji se uspiju održati ispred svojih konkurenata, mogu se nadati dovoljno visokom profitu kojim će pokriti znatna ulaganja u marketing, istraživanje turističkog tržišta i razvoj. Prema tome, hoteli mogu dostići razinu profita potrebnog za ponovno ulaganje u istraživanje i razvoj, samo ako su sposobni voditi u procesu inovacija u svom specifičnom hotelskom proizvodu i na taj način biti nekoliko koraka ispred svojih rivala.

Ciljevi restrukturiranja hotelskih poduzeća moraju biti vezani za pronalaženje rješenja pri kojemu poduzeća mogu biti u stanju postići konkurentnu prednost koja će dugoročno omogućiti stabilnost poslovanja uz zadovoljavajuće razine profita.¹²

Organizacijski redizajn nora biti usmjeren na stvaranje plitke organizacije. Oblikovanje organizacijske strukture zasniva se na raščlanjivanju ukupnoga zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanjem organizacijskih jedinica kao nositelja obavljanja određenih zadataka (određenog stupnja agregiranosti) i uspostavi takvih koordinacijskih mehanizama koji omogućuju obavljanje osnovne djelatnosti na svim razinama agregiranosti. To znači da će se kod stvaranja plitke organizacije voditi računa o takvom načinu grupiranja zadataka kojim će se smanjiti broj organizacijskih razina i formirati organizacijske jedinice s relativnom autonomnošću.

Temelj organizacijskog redizajna treba biti uvođenje centara odgovornosti, koji mogu imati oblik:¹³ profitnih centara, troškovnih centara, prihodnih centara i investicijskih centara.

U svakom centru odgovornosti menadžer je odgovoran za ostvarivanje ciljeva koji se pred njega postavljaju. Svi centri odgovornosti trebaju imati određene resurse i određene (planske) troškove za proizvodnju outputa ili prihoda. Top menadžment, sukladno organizacijskoj strukturi, treba delegirati ovlasti na menadžere temeljnih centara odgovornosti, a oni - ovisno o situaciji - na rukovoditelje drugih centara odgovornosti.

Tako se mogu planirati i pratiti rezultati poslovne aktivnosti i locirati odgovornost za neispunjavanje preuzetih obveza. Uz to i budžetiranje pomaže u planiranju poslovnih aktivnosti. Na osnovi plana, odnosno njegova ostvarenja, procjenjuje se svaki pojedini centar odgovornosti. Da bi se budžetski plan mogao rabiti kao kontrolni instrument, centri odgovornosti moraju imati resurse i ljude potrebne za postizanje budžetskih ciljeva.

Organizacijsko restrukturiranje nije cilj po sebi, nego je vezano za dugoročno stvaranje nove strateške orijentacije. Mijenjajući organizaciju, menadžment i drugo ključno osoblje mora početi strateški promišljati budućnost poduzeća. Prevladavanje strateške miopije treba biti pokretač organizacijskog redizajna poduzeća. Organizacijsko je restrukturiranje nužan instrument za oblikovanje kvalitetne konkurentne strategije i dugoročni opstanak na novim tržištima, ali je samo instrument a nikako jedini cilj kojem treba težiti.

¹¹ Prohić, M., Informatika u hotelijerstvu, Zbornik radova «Hotelska kuća '88.», Hotelijerski fakultet, Opatija, 1989., str. 62.

¹² Tipurić, D., Privatizirati ili restrukturirati poduzeća u vlasništvu države?, časopis «Poslovna analiza i upravljanje», broj 1/96., str. 31.

¹³ Belak, V., Profitni centri i interna ekonomija poduzeća, RRIF, Zagreb, 1994., str. 85.

3. ZNAČAJ PROIZVODNO-USLUŽNOG PROCESA U HOTELU

Fleksibilnost, sve kraći tržišni vijek hotelskih proizvoda, kvaliteta, organizacija koja uči, upravljanje promjenama, pružanje usluga bez greške samo su neki od suvremenih poslovnih fenomena koji važe i za hotelsku industriju.

Organizacija mora biti otvorena za vanjske utjecaje, a informatizacija omogućuje smanjivanje rukovodnih razina, što će za posljedicu imati pospješivanje inventivnosti kod zaposlenog osoblja i kod menadžmenta u hotelu.

Međutim, vanjski i unutarnji inovacijski procesi te ostale forme organizacijske prilagodbe ne mogu se ostvariti bez modernih tehnoloških procesa, odnosno najnovije tehnološke arhitekture. Današnji menadžerski koncepti koji nastaju npr. u marketinškoj ili upravljačkoj sferi potenciraju značaj gosta kojeg treba ne samo zadovoljiti već i oduševiti. Segmentacija tržišta te individualiziranje gosta koji postaje poznati potrošač iziskuje nove oblike hotelske ponude. Proizvodno-uslužni proces postaje sve bitniji, tj. pretvara se u proizvodno-uslužnu funkciju oko koje se grupiraju ostale poslovne operacije.

Proizvodno-uslužni proces koji okuplja ostale poslovne procese poput npr. prodaje i marketinga ili planiranje je koncept kojeg naglašavaju današnji teoretičari hotelskog menadžmenta. Dakle, sada se govori o proizvodno-uslužnom procesu kao procesu oko kojeg se okupljaju druge poslovne funkcije u cilju pružanja besprijekornih usluga što omogućuje osvajanje sve većih tržišnih udjela.¹⁴

Informatizacija, automatizacija, fleksibilni hotelski proizvodi, kompjutorski podržani procesi pružanja usluga i drugi oblici omogućavaju ekonomično pružanje usluga za poznatog gosta. Greške se gotovo u potpunosti otklanjaju, a ujedno se širi suradnja ne samo s gostima, već i dobavljačima roba i materijala, te drugim poslovnim partnerima. Riječ je o otvorenoj organizaciji čiji su komunikacijski kanali i baze podataka dostupni svim zaposlenima i svim značajnim poslovnim partnerima.

Porastu značaja proizvodno-uslužnog procesa doprinose i elementi vanjskog okruženja poslovne hotelske organizacije. Jedan od njih je stalno povećanje diverzifikacije usluga. Hoteli pružaju sve veći broj usluga kako bi zadovoljili sve specifičnije zahtjeve gostiju (unikatne), a one se postupno personaliziraju, tj. pripremaju se i pružaju po karakteru i željama poznatih gostiju. Čak i hotelska industrija zahvaljujući istraživanju tržišta, segmentacijom tržišta i komuniciranjem s gostima plasira svoj integralni hotelski proizvod koji nastaje u uskoj suradnji s gostima. Hotelska usluga u budućnosti nužno mora poprimiti karakter individualizirane usluge.

Stoga se hotelijerima preporuča poduzimanje restrukturiranja i osnivanja tzv. strateških poslovnih jedinica s temeljnom svrhom približavanja gostima. Učestali i konkretni razgovori s gostima i njihovo anketiranje, znatno olakšavaju stvaranje ne samo profitabilnih usluga već i uspostavu uspješne poslovne strategije.

Hotelijeri moraju sve češće plasirati nove usluge. Stalne inovacije i usavršavanje postojećih usluga potenciraju značaj proizvodno-uslužnog procesa koji se stalno modernizira kako bi mogao odgovoriti na današnje tržišne izazove. Neprekidne preinake, kao rezultat sve zahtjevnijeg turističkog tržišta, potenciraju ne samo važnost

¹⁴ Kovačić, M., Reinženjering u praksi, časopis «Hrvatsko gospodarstvo», HGK, Zagreb, br. 79/11, 1996.g., str. 50-51.

marketinga ili odjela za istraživanje i razvoj već i proizvodno-uslužne funkcije koja mora biti fleksibilna i podržana informacijskom tehnologijom kao bi mogla udovoljiti današnjim zahtjevima turističkog tržišta.

ZAKLJUČAK

Polazeći od specifičnosti hotela kao temeljnog reprezentanta hotelijerstva, karaktera poslovanja i usluga koje se u njemu pružaju, poslovi se u hotelskoj organizaciji organiziraju u temeljne poslovne funkcije: funkcija upravljanja, funkcija rukovođenja i funkcija izvršavanja.

U funkcionalnoj organizacijskoj strukturi svaka organizacijska jedinica obavlja određeno funkcionalno područje, ali za poduzeće u cjelini.

Sve poslovne funkcije su u međusobnoj većoj ili manjoj mjeri u izravnoj vezi, no unatoč toga može se govoriti o značajnoj samostalnosti svake funkcije. Ovakvom organizacijom obavljanja poslovnih funkcija osigurano je prvenstveno: funkcioniranje cjelokupne organizacije, stabilnost poslovnog sustava u cjelini i u slučaju da pojedina funkcija zapadne u poteškoće i relativno lagano utvrđivanje uzroka za nastale poteškoće u pojedinoj funkciji, pa i odgovornost za subjektivne propuste.

Da bi se maksimizirali učinci poslovanja, potrebno je fokusirati se na temeljne poslovne procese čiji je učinak izravno vezan na gosta, prije nego na procese potpore koji su samo interne prirode. Koncentriranjem na takve procese mogu se brzo uočiti i ukloniti aktivnosti nedodane vrijednosti i na taj način povećati djelotvornost. Tradicionalnim putem, ukinule bi se ili smanjile neke poslovne funkcije, što ni u kom slučaju ne bi dalo isti rezultat.

Na taj se način procesi odvajaju od pojedinih odjela i ukazuju na učestvovanje više odjela u jednom procesu. Promatranje hotela kroz njegove procese daje vjerodostojniju sliku poslovanja.

Dosadašnji zahvati organizacijskog restrukturiranja u hrvatskom hotelijerstvu nisu polučili zadovoljavajuće i željene rezultate. Čvrste i trajne organizacijske strukture teško se i sporo mijenjaju, a organizacijski napredak u prošlim vremenima značio je gradnju novih kapaciteta bez upravljačkih preinaka.

Sadašnji trenutak i položaj hotelijerstva u Hrvatskoj, prilika je da se započne s poslovnim reinženjeringom u hotelijerstvu kao pristupom koji stvara dugoročne i strateške prednosti ne samo na domaćem nego i na svjetskom tržištu.

LITERATURA

1. Anić, Š., Klaić, N., Domović, Ž., *Rječnik stranih riječi*, Sani-Plus, Zagreb, 1998.
2. Anić, V., *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi liber, Zagreb, 1998.
3. Avelini Holjevac, I., «Controlling u hotelskom poduzeću», *Tourism and hospitality management*, br. 1, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1995.
4. Belak, V., *Profitni centri i interna ekonomija poduzeća*, RRIF, Zagreb, 1994.
5. Bosilj Vukšić, V., «Informacijski sustav kao potpora restrukturiranju poduzeća», *Poslovna analiza i upravljanje*, broj 1, Zagreb, 1996.
6. *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995.
7. Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, 1993.

8. Harrington, H.J., *Business Process Improvement*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984.
9. Kovačić, M., «Reinženjering u praksi», *Hrvatsko gospodarstvo*, HGK, br. 79/11, Zagreb, 1996.g.
10. Lowenthal, J.N., *Reengineering the Organization*, ASQC, Milwaukee, Wisc., 1994.
11. Ould, M.A., *Business Processes: Modeling and Analysis for Reengineering and Improvement*, Wiley, 1995.
12. Prohić, M., «Informatika u hotelijerstvu», *Hotelska kuća '88.*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1989.
13. Tipurić, D., «Privatizirati ili restrukturirati poduzeća u vlasništvu države?», *Poslovna analiza i upravljanje*, broj 1, Zagreb, 1996.
14. Wehrich, H., Koontz, H., *Menedžment*, Mate d.o.o. (prijevod), Zagreb, 1994.