

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

## PREUSTROJ POSLOVNIH I PROCESNIH FUNKCIJA HOTELA

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. 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. Mijenjanje tradicionalne organizacije u modernu organizaciju, danas je jedan od najvećih izazova hotelskom menadžmentu. Kroz proces poslovnog reinženjeringa i usredotočenje na odvijanje poslovnih procesa, posao menadžmenta izvršit će se uspješnije, naročito ako se imaju na umu organizacijske implikacije koje sa sobom donosi.

Ključne riječi: hotel, poslovne funkcije, procesne funkcije, preustroj.

### UVOD

Organizacijskom preustroju poslovnih i procesnih funkcija u hotelu nužno je pristupiti s aspekta prioritarnih poslovnih procesa koji čine temelj poslovanja određenog hotela, odnosno čijim se ostvarenjem ostvaruje značajniji dio ukupnog prihoda.

Temeljni poslovni procesi sa svojim potprocesima su tipični za sve hotelske sustave, ali kod informatizacije procesnih funkcija u konkretnom hotelu nužno je još:

1. definirati i druge specifičnosti poslovanja, robnih i informacijskih tijekova,
2. integrirati informacijske podsustave hotela s integralnim informacijskim sustavom hotela, te uskladiti sve njegove dijelove,
3. osigurati obrazovanje kadrova koji će koristiti informacijsku tehnologiju.

Kod dosadašnjih organizacijskih oblika izvršenja procesnih funkcija u hotelima, podaci o stanju cjelovitog poslovnog sustava (hotela) evidentni su na njegovoj integralnoj razini. To se postiže praćenjem podataka sa ulaznim (input) i izlaznim (output) transakcijama poslovnih procesa (temeljnih i dopunskih).

S obzirom na navedeno, u smislu promjena na turističkom tržištu i aktualnu strategiju hotelijera, vidljiva je i nužnost preustroja poslovnih i procesnih funkcija u korist stavljanja procesnih funkcija na prvo mjesto, i određivanje poslovnih funkcija potporne uloge tim temeljnim procesnim aktivnostima.

U prilog tome ide i potvrda da se određeni dio u hotela u Hrvatskoj upravo opredjeljuje na takvu organizaciju, a inspiraciju u takvom organizacijskom preustroju imaju u hotelima onih zemalja koje se smatraju turistički visoko razvijenim.

## 1. KLJUČNI POJMOVI I TEMELJNA POLAZIŠTA PREUSTROJA POSLOVNIH PROCESA U HOTELU

Zbog novih tržišnih zahtjeva i rastuće kompleksnosti zadataka, u hotelskom poslovanju dolazi do promjena u organizacijskoj strukturi proizvodno-uslužnog procesa. U razvijanju i uvođenju novih metoda, čija primjena može imati utjecaja na povećanje unutarnjeg i vanjskog sklada, ulogu inovatora preustroja poslovnih procesa (Business Process Reengineering) ima kontroling kao servis upravljanju hotelskim poslovanjem u suvremenim uvjetima.<sup>1</sup> Ova postavka proizlazi iz činjenice da su temeljni principi korištenja instrumenata kontrolinga orijentacija na procese i turistu-potrošača, odnosno zadovoljenje njegovih specifičnih potreba.

Tradicionalna organizacijska struktura poslovnih funkcija (nabavna, prodajna, financijska, kadrovska i dr.) gubi na značaju u uvjetima djelovanja preustroja poslovnih procesa. Primjenjujući temeljna polazišta i načela preustroja poslovnih procesa u hotelu, treba prije svega odgovoriti na pitanje: koje su i kako moraju biti organizirane poslovne funkcije u hotelu da bi se uspješno poslovalo u promjenjivim uvjetima.

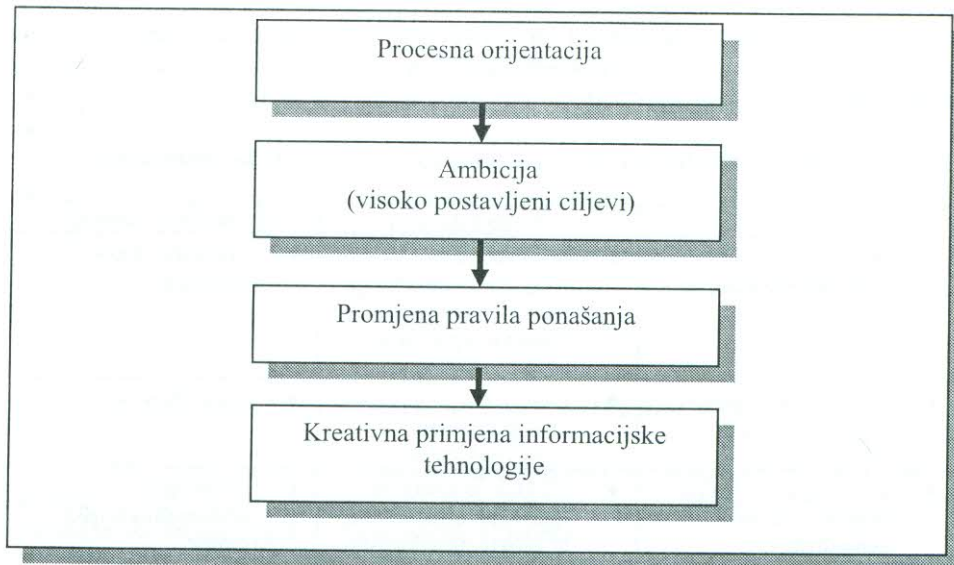
Edukacija hotelskog menadžmenta s jedne strane, te poznavanje organizacije poslovnih funkcija i procesa, s druge strane, važne su pretpostavke u izboru adekvatnog pristupa rješavanju organizacijskih problema u hotelu. Ključni su pojmovi ove definicije slijedeći:

1. temeljito (povratak temeljnim pitanjima, odnosno, zašto se nešto radi i zašto baš tako kako se radi, ignorira se ono kako jest i pokušava utvrditi kako bi trebalo biti),
2. korjenito (bavljenje suštinom problema, povratak korijenima, pokušaj da se nešto iznova osmisli, a ne da se poboljša, uredi ili modificira),
3. drastično (ne treba se baviti sitnim poboljšanjima postojećeg već kvalitativnim skokovima),
4. procesi (umjesto bavljenja zadacima, poslovima, organizacijskim strukturama, valja se baviti procesima, kao skupom aktivnosti koji neke ulaze pretvara u korisne izlaze).

---

<sup>1</sup> Avelini Holjevac, I., «Kontroling u hotelskom poduzeću», *Tourism and hospitality management*, Hotelijerski fakultet Opatija, br. 1, Opatija, 1995., str. 31.

Slika 1. Temeljna polazišta preustroja poslovnih procesa



Izvor: prema Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation*, Harper, NY, 1993., str. 47

Iz dosad navedenoga, mogu se sagledati neka temeljna polazišta (slika 1.) preustroja poslovnih procesa:<sup>2</sup>

1. polazište - procesna orijentacija, znači usmjeravanje pažnje na suštinu procesa koje valja obaviti pri nekom poslu, a zatim dizajniranje takve organizacije koja se temelji na cjelovitom, sistemskom pristupu obavljanju tog posla. Umjesto (umjetnog) razbijanja procesa na faze koje obavlja više specijalista, izabire se rješenje koje se temelji na integriranom radu jednog generalista.  
Dosadašnja praksa preustroja poslovnih procesa pokazala je da postoji određeni broj standardnih postupaka na kojima se zasniva redefiniranje poslovnih procesa, odnosno «procesna orijentacija»:
  - ◆ iz više poslova pokušati napraviti jedan,
  - ◆ zaposleni donose odluke,
  - ◆ faze procesa obavljaju se prirodnim redoslijedom,
  - ◆ procesi imaju više verzija (kraj standardizacije),
  - ◆ rad se obavlja tamo gdje ima najviše smisla,
  - ◆ reducira se kontrola i provjera,
  - ◆ uvode se hibridne centralizirano-decentralizirane operacije.
2. polazište se temelji na visokim ciljevima i ambicioznim očekivanjima;
3. polazište u načelu se temelji na promjeni pravila ponašanja u organizaciji, a ne na njihovoj boljoj ili dosljednijoj primjeni;
4. polazište govori o tome da je gotovo nemoguće izvršiti preustroj bez kreativne primjene informacijske tehnologije kao što su baze podataka, ekspertni sustavi,

<sup>2</sup> Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, 1993, str. 47.

sustavi za podršku odlučivanja, metode znanstvenog upravljanja, računalne mreže i dr.

Postoji čitav niz pravila preustroja poslovnih procesa koja su izravna posljedica primjene informacijskih tehnologija na racionalizaciju i inventivnu analizu poslovnih procesa (slika 2.).

**Slika 2. Promjena pravila uvjetovana primjenom informacijske tehnologije**

Staro pravilo	Novo pravilo	Informacijska tehnologija
◆ Informacija može postojati istovremeno samo na jednom mjestu.	◆ Informacija se istovremeno pojavljuje i koristi na toliko mjesta u organizaciji koliko je potrebno.	◆ zajednička baza podataka
◆ Samo eksperti mogu obavljati složene poslove.	◆ Generalisti mogu obavljati mnoge poslove eksperata.	◆ ekspertni sustav
◆ Poslovni sustav treba izabrati između centralizacije i decentralizacije.	◆ Moguće je ustanoviti mješovitu organizaciju te istovremeno koristiti prednosti centralizacije i decentralizacije.	◆ tehnologija telekomunikacijske mreže
◆ Menedžeri donose sve odluke.	◆ Svaki zaposleni donosi neke odluke.	◆ sustavi za podršku odlučivanja i pristup bazama podataka
◆ Zaposleni na terenu trebaju ured u kojem će se prikupljati, obrađivati i pohranjivati informacije	◆ Zaposleni na terenu šalju i primaju informacije tamo gdje rade.	◆ bežična komunikacija i prenosiva računala
◆ Najbolji kontakt s kupcem je osobni kontakt.	◆ Najbolji kontakt s kupcem je djelotvorni kontakt koji može biti posredovan raznim novim medijima.	◆ interaktivni videodisk i multimedija
◆ Treba tražiti da bi se saznalo gdje se što nalazi.	◆ Stvari i predmeti (npr. roba od skladišta do kupca) sami vrše svoju identifikaciju.	◆ automatska identifikacija, bar kodovi
◆ Planovi se povremeno revidiraju i ažuriraju.	◆ Planovi se konstantno revidiraju i prilagođavaju novim uvjetima.	◆ sve moćniji hardver i softver

Izvor: Lowenthal, J.N., *Reengineering the Organization*, ASQC, Milwaukee, Wis., 1994., str. 22.

Ova nova pravila omogućavaju znatno racionalnija organizacijska rješenja i stvaraju podlogu za radikalno drukčije pristupe definiranju različitih poslovnih procesa.

Da bi se optimirali procesni tijekovi pomoću preustroja poslovnih procesa, pred hotelijerima je osim pridržavanja spomenutih načela i polazišta i slijedeći posao:

- ♦ preformulacija većine opisa radnih mjesta (napuštanje stereotipne i nepotrebno opširne sistematizacije poslova i radnih zadataka),
- ♦ implementacija informacijske tehnologije u sve faze proizvodno-uslužnog procesa,
- ♦ preobrazba sustava poslovnog izvještavanja unutar hotelskih odjeljenja, na osnovama kontrolinga,
- ♦ preispitivanje svojih odnosa prema dobavljačima, primjenjenoj tehnologiji i poglavito prema sve zahtjevnijim gostima.

Za uspješno bavljenje preustrojem poslovnih procesa u hotelu, nužno je poznavati i određena načela tog zahvata u organizaciji i dizajnu poslovnih procesa koji donosi suštinske, kvalitativne promjene.

## 2. NAČELA PREUSTROJA POSLOVNIH PROCESA

Bez razumijevanja određenih načela preustroja poslovnih procesa, nije se uputno baviti ovom dinamičnom, zahtjevnom i uspješnom granom moderne menadžerske teorije i prakse. Ta su načela slijedeća:

1. Ne treba biti ekspert da bi se redizajnirao proces (suština preustroja poslovnih procesa nije u specifičnom stručnom znanju, već u inventivnom pristupu promjeni procesa).
2. Ponekad nije loše biti autsajder (osobe koje dolaze «izvana» ne pate od «pogonskog sljepila», što podrazumijeva navike na postojeće procedure, uobičajena organizacijska pravila i rješenja).
3. Treba se riješiti unaprijed definiranih, čvrstih stavova (samo fleksibilni pristup omogućava napuštanje starih i nezadovoljavajućih pristupa i njihovo supstituiranje novim, boljim rješenjima).
4. Treba naučiti gledati stvari očima gostiju/potrošača (jer temeljna svrha poslovanja i smisao aktivnosti preustroja poslovnih procesa jest da se što bolje udovolji zahtjevima kupaca).
5. Redizajn se najlakše radi timski (više ljudi više zna, može riješiti i bolje vidjeti).
6. Ne treba se previše opterećivati znanjem o postojećem procesu (važnija je maštovitost i inventivnost u traženju novih, originalnih rješenja).
7. Nije tako teško doći do ideja (postoje brojne tehnike i metode za poticanje kreativnog razmišljanja koje se mogu naučiti i koje sigurno povećavaju produkciju inventivnih rješenja).
8. Redizajn može biti zabavan.

Baviti se organizacijskim redizajnom ili preustrojem poslovnih procesa nije danas više uopće stvar mode, nego potrebe. Hotelska poduzeća koja se ne žele ili ne mogu inventivno mijenjati, nemaju budućnosti. Primjenom induktivne logike preustroja poslovnih procesa ne samo da je svakom gospodarskom subjektu moguće postati daleko djelotvornijim i uspješnijim, već je to pristup koji stvara dugoročne i strateške prednosti na svjetskom turističkom tržištu.

### 3. PRINCIPI PREUSTROJA POSLOVNIH PROCESA

Postoji čitav niz principa na kojima se temelji preustroj poslovni procesa. Za potrebe ovog rada, navode se neki za koje se smatra da predstavljaju temeljne principe, a to su slijedeći:<sup>3</sup>

1. princip: organizacija se temelji na cjelovitim poslovnim procesima, a ne na proizvodnim zadacima. Ovim se principom nastoji spriječiti diskontinuitet poslovnih procesa, njihovo usitnjavanje, cjepkanje na niz pojedinačnih zadataka. Na taj se način povećava proizvodnost, brzina u izvršenju proizvodno-uslužnog procesa te na kraju omogućava bolji odnos prema gostima.
2. princip: procesima moraju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa. Time se umanjuje nužnost koordinacije između izvođača i korisnika procesa (osoba koja sudjeluje u stvaranju nekog proizvoda ili kreiranju neke usluge, može taj isti proizvod i uslugu prodavati, a nije potrebno da prodaju, odnosno usluživanje, obavlja neka druga osoba ili služba). Izvođač procesa najbolje poznaje svoj proizvod, tako da ga može na najefikasniji način i plasirati.
3. princip: prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati one osobe koje te iste informacije stvaraju. Moderna informacijska tehnologija omogućava obradu podataka na onomu mjestu gdje podaci i nastaju (on-line obrada). Time se povećava efikasnost informacijskog sustava i smanjuje se mogućnost grešaka.
4. princip: geografski disperzirane resurse potrebno je promatrati kao da su centralizirani. Centralizirane baze podataka i telekomunikacijska oprema omogućavaju povezivanje fizički dislociranih službi i dostupnost podacima. Tako je dislociranim službama omogućena fleksibilnost u radu, opskrbljenost svim potrebnim informacijama i samostalan pristup u odnosu prema gostima.
5. princip: paralelne aktivnosti potrebno je povezati, umjesto integriranja njihovih proizvodnih rezultata. Kontinuirano i koordinirano povezivanje paralelnih aktivnosti efikasnije je od naknadnog povezivanja njihovih rezultata.
6. princip: kontrola mora biti sastavni dio procesa. Ovo pravilo u skladu je s principima ISO 9000 standarda. Kvalitetu proizvoda potrebno je kontrolirati sustavno, u tijeku cijelog proizvodno-uslužnog procesa, a ne tek na njegovom kraju.
7. princip: informacija se unosi u informacijski sustav samo jedanput i to na svom izvoru. Time se smanjuju troškovi unosa informacija u računalo i smanjuje se mogućnost pojave grešaka jer se informacija unosi na mjestu gdje i nastaje.

Ostvarivanje navedenih principa preustroja, ne bi bilo moguće bez korištenja moderne informacijske tehnologije. Međutim, menadžment u hotelu mora biti spreman na činjenicu, da će ostvarenje navedenih principa uz primjenu informacijske tehnologije za posljedicu imati i inovaciju procesa, pa se na slici 3., prikazuje utjecaj informacijske tehnologije na inovaciju tih procesa u hotelu.

---

<sup>3</sup> Hammer, J., *Reengineering Management*, Harper Business, New York, 1995., str. 27.

Slika 3. Utjecaj informacijske tehnologije na inovaciju procesa

UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	OPIS
Automatizacija	Eliminira ljudski rad
Informiranost	Informacije o procesu omogućavaju bolje razumijevanje
Praćenje	Stalno praćenje statusa procesa i objekata
Analiza	Analiza informacija kao podloga za odlučivanje
Geografsko povezivanje	Povezivanje dislociranih jedinica
Integracija	Povezivanje zadataka i procesa
Intelektualizacija	Distribucija ljudskog znanja
Uklanjanje posrednika	Uklanjanje posrednika u toku odvijanja procesa
Slijed procesa	Mijenjanje slijeda odvijanja procesa

Izvor: prilagođeno prema: Davenport, T.H., *Process Inovation Reengineering Work Through Information Technology*; Harvard Business School Press, 1993.

#### 4. MENADŽMENT I OSTALI SUDIONICI PREUSTROJA POSLOVNIH PROCESA

Cjelokupni projekt preustroja poslovnih procesa u hotelu treba započeti analitičkom fazom, u kojoj će savjetnici (unutarnji i vanjski) u zajednici s menadžmentom hotela najviše razine (top management):

- a. dokumentirati postojeće stanje,
- b. utvrditi ciljeve preustroja poslovnih funkcija i procesa, te
- c. definirati najvažnije procese koje treba podvrgnuti preustroju.

Osnovna pretpostavka za uspjeh cijelog projekta je autoritet vodstva, koje zaposlenima ukazuje na nužnost poslovne transformacije određenih procesa u hotelu. Na prvi pogled, ova premisa proturječi suvremenom konceptu decentralizacije i delegiranja moći, ali će nedostaci organizacijske izgradnje istinske decentralizacije biti izbjegnuti iz osnovnog razloga što prijedlozi za strategiju i cjelovite procese moraju doći odozgo.

Način planiranja, organiziranja i provođenja, te uspjeh i kvaliteta preustroja poslovnih funkcija i procesa u hotelu, prvenstveno ovise o sudionicima i nositeljima te aktivnosti. Kao sudionike preustroja u hotelu, moguće je odrediti:

1. članove najvišeg rukovodstva hotela («upravljački odbor»),
2. rukovoditelje pojedinih poslovnih funkcija i rukovoditelje odjeljenja («tim za preustroj»),
3. rukovoditelja procesa koji se podvrgava preustroju.

Zadatak upravljačkog odbora svodi se na dvije temeljne aktivnosti:

- ♦ pokretanje inicijative i
- ♦ čvrstu podršku procesu preustroja poslovnih funkcija.

Bez potpore vrhovnog rukovodstva nema smisla niti započeti ovu aktivnost, a osobito je bitno da menadžment služi kao primjer.

Tim za preustroj poslovnih funkcija obično se sastoji od pet do deset osoba i njihov je zadatak organizirati realizaciju projekta. Sudionici mogu doći iznutra (iz procesa koji se mijenja) i oni donose poznavanje suštine problema, ili pak izvana (odnosno iz drugih organizacijskih dijelova hotela, drugih hotela ili konzultantskih tvrtki). Oni donose nove ideje, objektivnost i drugi kut gledanja na proces koji se podvrgava promjenama. Praksa je pokazala da je najbolji omjer dva do tri unutarnja člana tima na jednog vanjskog.

Tim za preustroj poslovnih funkcija upravlja sam sobom, odnosno ima veliku samostalnost u radu. Važno je također da mu se organizira rad na izdvojenom mjestu, u što boljim uvjetima. Vođa tima ne smije se ponašati autoritativno, već treba biti tek prvi među jednakima. U svom radu tim treba težiti slobodnoj komunikaciji, konsenzusu i poticanju inventivnosti. Otvorena rasprava daje najbolja rješenja, u skladu s idejom engleskog filozofa Davida Humea koja glasi: «istina je rezultat prepirke između prijatelja».

Vođa tima može, ali ne mora biti rukovoditelj procesa koji se mijenja. Posebno su uspješni oni timovi čiji vođe su prirodni lideri, karizmatični, u stanju motivirati ostale zaposlene na promjenu.

## 5. ORGANIZACIJSKE IMPLIKACIJE PREUSTROJA POSLOVNIH I PROCESNIH FUNKCIJA

Tradicionalni organizacijski oblici nestaju prvenstveno zahvaljujući uvođenju kontrolinga, kao metode upravljanja poslovnim rezultatom<sup>4</sup> i poslovnog reinženjeringa kao temeljitog redefiniranja i korjenitog redizajna poslovnih procesa.<sup>5</sup> 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. Razlike između tradicionalne organizacijske teorije i pomaka u organizacijskom pristupu putem poslovnog preustroja, mogu se vidjeti na slici 4.

Sa stanovišta tradicionalne organizacijske teorije preustroj poslovnih i procesni funkcija, nudi čitav niz novih pristupa. Tako u projektiranju i dizajniranju organizacije dolazi do suštinskih promjena koje se prije svega odražavaju u sljedećem:

1. Funkcionalne odjele zamjenjuju procesni timovi (specijalisti se «raspršuju» po timovima te tako dijele svoje stručno znanje s ostalima).
2. Jednostavne poslove zamjenjuju multidimenzionalni zadaci (specijaliste zamjenjuju generalisti).

---

<sup>4</sup> Avelini Holjevac, I., «Kontroling u hotelskom poduzeću», *Tourism and hospitality management*, br. 1., Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1995., str. 25.

<sup>5</sup> Lowenthal, J.N., *Reengineering the Organization*, ASQC, Milwaukee, Wisc., 1994., str. 22.



3. Pojedinci od nadgledanih, kontroliranih i upravljanih izvršitelja postaju samostalni i ovlašteni nositelji poslova sa sve značajnijom autonomijom.
4. Uska stručna izobrazba za konkretni posao zamjenjuje se cjelovitim obrazovanjem koje omogućava fleksibilnost te cjelovitije sagledavanje i obavljanje radnih zadataka.
5. Nagrađivanje i mjerenje rada ide od aktivnosti prema rezultatu (nije bitno koliko sati je netko radio, ili koliko dijelova proizveo, već koliko su proizvod ili usluga bili uspješni na tržištu).
6. Napredovanje se ne vrši na temelju rezultata, već na temelju sposobnosti (ovime se pobjeđuje Peterov princip, čija je posljedica uvijek bila da se izgubi dobar stručnjak, a dobije loš rukovoditelj).
7. Od rada da se udovolji šefu prelazi se na rad za korisnika, jer se nastoje mjeriti efekti obavljenog posla prema van, a ne prema unutra.
8. Menadžeri se mijenjaju tako da od nadglednika postaju treneri, odnosno od računovođa se pretvaraju u lidere.
9. Hijerarhijske organizacijske strukture postaju plosnate, jer se ukidaju mnoge razine nepotrebne koordinacije.

**Slika 4. Organizacijske implikacije preustroja poslovnih funkcija**

TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA TEORIJA	POSLOVNI PREUSTROJ
Funkcionalni odjeli	Procesni timovi
Jednostavni poslovi (specijalisti)	Multidimenzionalni zadaci (generalisti)
Nadgledani, kontrolirani i upravljeni izvršitelji	Samostalni i ovlašteni nositelji poslova sa sve značajnijom autonomijom
Uska stručna izobrazba za konkretni posao	Široko obrazovanje koje omogućuje fleksibilnost te cjelovitije obavljanje poslova
Nagrađivanje i mjerenje aktivnosti (broj odrađenih sati)	Nagrađivanje prema rezultatu (uspješnost plasmana usluge na tržištu)
Napredovanje na temelju rezultata (dobar stručnjak - loš rukovoditelj)	Napredovanje na temelju sposobnosti (dobar stručnjak - dobar rukovoditelj)
Rad za udovoljenje šefu (mjerenje efekata prema unutra)	Rad za korisnika usluga (mjerenje efekata prema van)
Menadžeri nadglednici i računovođe	Menadžeri treneri i lideri
Hijerarhijska organizacijska struktura (tradicionalna piramida)	Plosnata organizacijska struktura (ukidanje mnogih razina nepotrebne koordinacije)

Izvor: obrada autora

Može se zaključiti da će proces preustroja poslovnih i procesnih funkcija hotela imati dalekosežne posljedice na cjelovitu organizaciju hotelskog poslovanja, pri čemu je uloga menadžmenta u hotelu nezamjenjiva.

## ZAKLJUČAK

Promjene na emitivnom turističkom tržištu danas obilježava globalizacija, segmentacija, informatizacija i sve veća zahtjevnost gostiju koji su sve više informirani. S tim u svezi, i aktualna strategija hotelijera nameće nužnost preustroja poslovnih i procesnih funkcija u korist stavljanja procesnih funkcija na prvo mjesto, i određivanje poslovnih funkcija potporne uloge tim temeljnim procesnim aktivnostima.

Tradicionalna organizacijska struktura poslovnih funkcija sve više gubi na značaju, a uz primjenu temeljnih polazišta i načela preustroja poslovnih procesa u hotelu, treba prije svega odgovoriti na pitanje koje su i kako moraju biti organizirane poslovne funkcije u hotelu da bi se uspješno poslovalo u promjenjivim uvjetima.

U izboru adekvatnog pristupa rješavanju organizacijskih problema u hotelu, važne su pretpostavke edukacija hotelskog menedžmenta s jedne, te poznavanje organizacije poslovnih funkcija i procesa, s druge strane.

Nova pravila, proizašla iz preustroja poslovnih i procesnih funkcija hotela, omogućavaju znatno racionalnija organizacijska rješenja i stvaraju podlogu za radikalno drukčije pristupe definiranju različitih poslovnih procesa.

Kao posljedica toga procesa, za razliku od tradicionalne piramide (s većim brojem menadžera na srednjoj razini, javlja se više spljoštena organizacija.

## LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I., «Kontroling u hotelskom poduzeću», *Tourism and hospitality management*, Hotelijerski fakultet Opatija, br. 1, 1995.
2. Davenport, T.H., *Process Innovation Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993.
3. Hammer, J., *Reengineering Management*, Harper Business, New York, 1995.
4. Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, 1993.
5. Lowenthal, J.N., *Reengineering the Organization*, ASQC, Milwaukee, Wisc., 1994.