



АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ
СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED
STUDIES BELGRADE



ВИСОКА
ХОТЕЛИЈЕРСКА ШКОЛА
БЕОГРАД
THE COLLEGE OF
HOTEL MANAGEMENT
BELGRADE

OPERATIVNI MENADŽMENT NEDELJA 1

Dr Ivana Lončar



SILABUS PREDMETA

- Uvod u menadžment hotelijerstva
- PMI (Project Management Institut) alati za realizaciju projekata u hotelijerstvu
 - projektna povelja, plan upravljanja stejkholderima, WBS (Work Breakdown, Structure)-Struktura projektnih rezultata, definisanje budžeta i vremenskog plana, plan resursa, plan upravljanja kvalitetom, komunikacioni plan, marketing plan, plan upravljanja rizicima, završni izveštaj, ocena finansijske isplativosti.
- Kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj
- Upravljanje kvalitetom
- Upravljanje operacijama-RACI matrica
- Upravljanje marketingom
- Formiranje cena
- **Izrada projektnog zadatka**

Napomena: Sve navedene teme u silabusu realizuju se kroz praktični projektni zadatak



SADRŽAJ PREDMETA (I NEDELJA)

- Hotelsko preduzeće i specifičnosti hotelske industrije
- Šta čini okruženje tog preduzeća?
- Menadžment u turizmu i hotelijerstvu
- Ko je menadžer?
- Organizaciona struktura u hotelskim preduzećima
- Faze procesa menadžmenta (planiranje, organizovanje, vođenje, kontrola)
- Menadžerske funkcije (finansije, marketing, prodaja, HR...)
- **Izrada projektnog zadatka**



UGOSTITELJSTVO

- **PRIVREDNA DELATNOST**
- **TERCIJARNI SEKTOR**
- **PREDMET DELATNOSTI:**

SMEŠTAJ I ISHRANA

- **PRUŽANJE USLUGA NA
*UGOSTITELJSKI NAČIN***



HOTELIJERSTVO

- **Funkcioniše u sastavu UGOSTITELJSTVA**
- **Prostorno i funkcionalno OBJEDINJUJE usluge smeštaja i usluge ishrane i DRUGE usluge uobičajene za ugostiteljstvo**
- **REPREZENTUJE ugostiteljstvo**



SPECIFIČNOSTI HOTELIJERSTVA

- Hotelijerstvo je u direktnoj korelaciji sa nivoom životnog standarda.
- Delatnost gde je ljudski rad nezamenljiv.
- Hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu, poslovne, sportske i dr. potrebe.
- Savremeno hotelijerstvo je delatnost sa multiplikovanim uticajem drugih industrija (saobraćaj, trgovina, poljoprivreda, građevinarstvo...).
- Proces proizvodnje i potrošnje usluge se odvija istovremeno.
- U hotelijerstvu snobizam ima veću težinu u odnosu na druge delatnosti.
- Igre na sreću kao deo hotelskog proizvoda.
- Delatnost veoma osetljiva na sve promene (ekonomske, društvene, vremenske uslove...).



UGOSTITELJSKO PREDUZEĆE

- **Šta je ugostiteljsko preduzeće?**
 - Skup ljudi (*nematerijalni resursi*) i drugih resursa koji su povezani zajedničkim ciljevima
 - Koji su to drugi resursi restorana (*materijalni: objekat, oprema, inventar – sitan: pribor za jelo, posuđe, tekstil i krupan: nameštaj, uređaji, aparti za kafu, ugost. kolica i finansijski resursi - novac*)?
 - Tehničko tehnološka i organizaciono-kadrovska celina koja funkcioniše na određenom prostoru i koja obezbeđuje pružanje najmanje jedne vrste ugostiteljskih usluga.
 - Kapacitet: uslužno-proizvodna sposobnost ug. objekta (obim usluga koje se pružaju u ug. objektu).



OKRUŽENJE HOTELSKOG PREDUZEĆA

- **Okruženje preduzeća** čine svi elementi koji se nalaze u i van preduzeća, a utiču na njegovo poslovanje.
- **Šta čini okruženje restoranskog preduzeća?**
 - **Makro ili opšte okruženje** (trendovi na globalnom i nacionalnom nivou – ekonomska politika, zakonska regulativa)
primer: promena poreskih stopa utiče na promenu prodajnih cena hrane i pića u restoranu.
 - **Mikro ili konkurentsko okruženje - grana** (sva preduzeća čiji su proizvodi i usluge bliski supstituti koji se prodaju na istom tržištu). *Supstituti* – proizvodi sličnih osobina koji na sličan način zadovoljavaju istu potrebu (ugalj i drvo, kafa i čaj). *Komplementi* – proizvodi koji se u zadovoljenju potreba ljudi međusobno dopunjuju (kafa i šećer, auto i gorivo).
 - Restorani međusobno konkurišu marketing miks logikom (4P koncept).
 - **Interno okruženje** – aktivnosti koje se dešavaju unutar preduzeća - ambijent restorana (primarne aktivnosti i aktivnosti podrške)

Alati - koriste se za analizu poslovnog okruženja preduzeća odnosno restorana

- PESTEL (alat za analizu makro okruženja)
- SWOT (dijagnostički alat za analizu internog i eksternog okruženja)
- Porterov model (alat za analizu konkurentskog okruženja)
- Lanac vrednosti (alat za analizu internog okruženja)
- Jezgro kompetentnosti



MENADŽMENT I MENADŽER

▪ Šta je menadžment u hotelu? Ko je menadžer hotela i čime se bavi?

- Veština da se posao obavi pomoću drugih ljudi (Meri Parker Follett)
- Nadležnost i odgovornost
- Delegira autoritet
- Analitički i konceptualni pristup
- Komunicira
- Motiviše
- Donosi odluke
- Alocira resurse
- Posедује tehničke, ljudske i strateške veštine
- Generalni i funkcionalni menadžer
- Nije svaki menadžer lider



„Pravi lideri generišu moć grupe, umesto fokusiranja na ličnu moć“ (Meri Parker Follett)

Filmić – How to be a good hotel manager



MENADŽERI: MENADŽERSKE VEŠTINE

- **Konceptualne veštine**

Sposobnost menadžera da se organizacija sagleda kao celina i da se razume kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi, kako se kompanija uklapa u svoje okruženje i kako to okruženje utiče na nju (šira slika – pogled sa krova).

- **Ljudske veštine**

Sposobnost da se dobro saraduje sa drugima (komunikacija sa zaposlenima, rešavanje konflikata, motivacija zaposlenih)

- **Tehničke veštine**

Posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla.



*Menadžment znači: planirati, organizovati,
komandovati, koordinirati, kontrolisati
(H. Fayol)*



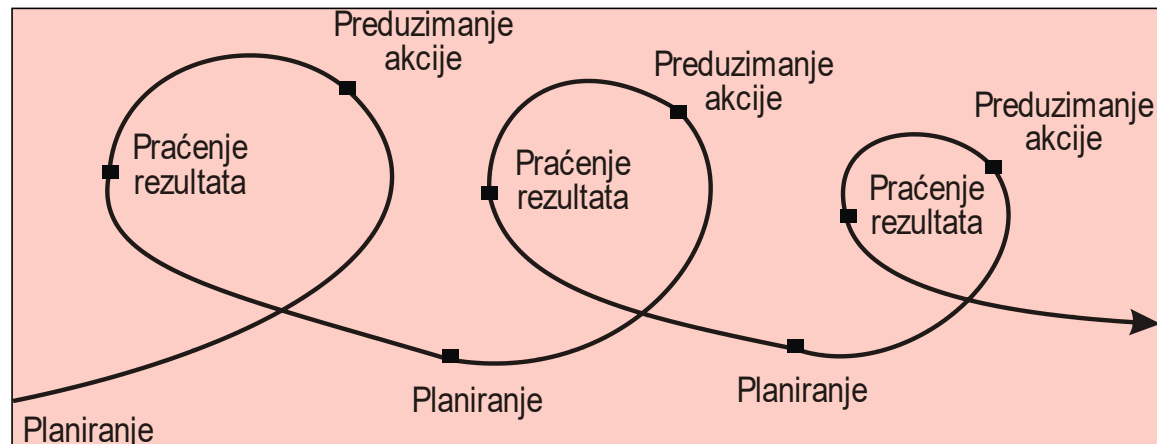
▪ **Faze procesa menadžmenta:**

- Planiranje: misija, vizija, ciljevi, strategija, projekti, biznis plan
- Organizovanje: makro organizacioni modeli, mikro organizacija po procesima
- Vođenje: karakteristike lidera, funkcije vođenja, stilovi vođenja, komunikacija, motivacija
- Kontrola
 - **Finansijska**
 - Kontrola finansijskih performansi (bilan stanja, bilans uspeha, novčani tok, racio brojevi)
 - **Operativna**
 - Kontrola proizvodnih i uslužnih procesa
 - Merenje performansi (KPIs)



PLANIRANJE: PRIMARNA I SUŠTINSKA FAZA PROCESA MENADŽMENTA - POJAM

- **Planiranje** se definiše kao određivanje ciljeva kao i načina za njihovo ostvarivanje. Rezultat procesa planiranja su planske odluke.
- Cikličan i kontinuiran proces



ORGANIZOVANJE I ORGANIZACIJA

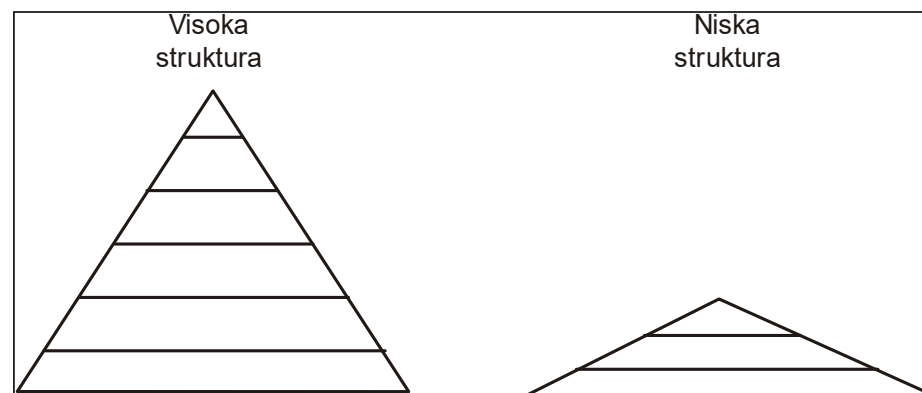
PODELA RADA, POSLA I SPECIJALIZACIJA

- **Organizovanje** je proces delegiranja poslova na članove organizacije i njihovo integrisanje
- Podela rada je grupisanje poslova u specijalizovane pakete.
- Specijalizacija: usavršavanje pojedinaca na bazi podele rada
- Prednost: rast produktivnosti (*raste broj operacija u jedinici vremena*)
- Slabost: otuđenje zaposlenih (*monotonija, dolazi do zasićenja*)

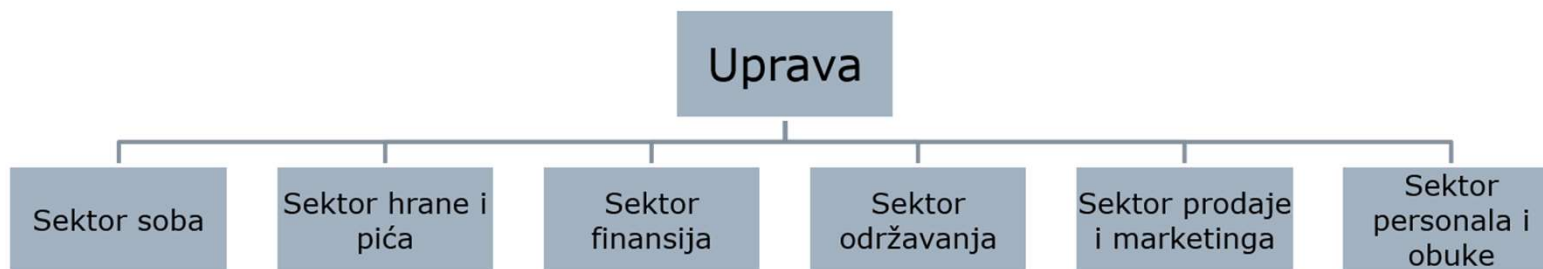


DOMET MENADŽERSKE ODGOVORNOSTI

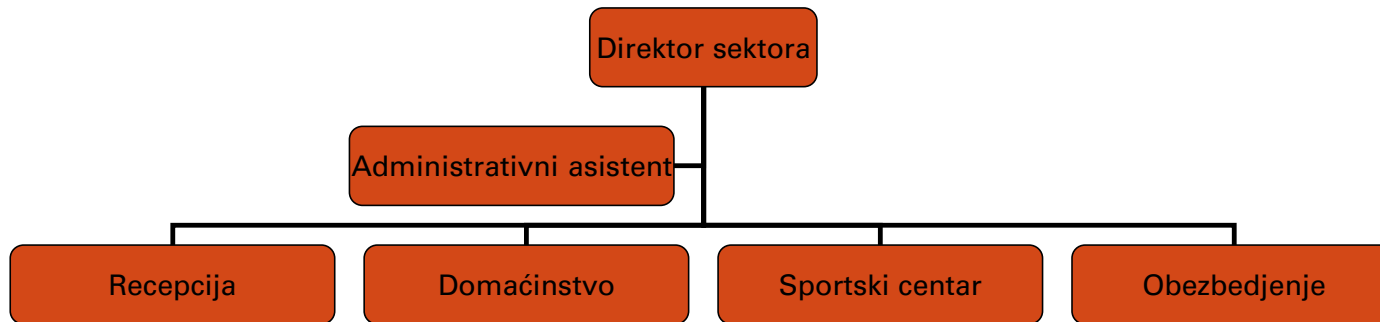
- **DMO (raspon kontrole):** dubina prostiranja nadležnosti menadžera – broj podređenih koje može da ima jedan nadređeni.
- **Dva bitna faktora:**
 - Nivo automatizacije rada (viši nivo automatizacije podrazumeva veći raspon kontrole i obrnuto).
 - Stepen znanja podređenih i spremnost da se preuzme odgovornost (visok stepen znanja i spremnosti da se preuzme odgovornost podrazumeva veći raspon kontrole i obrnuto).



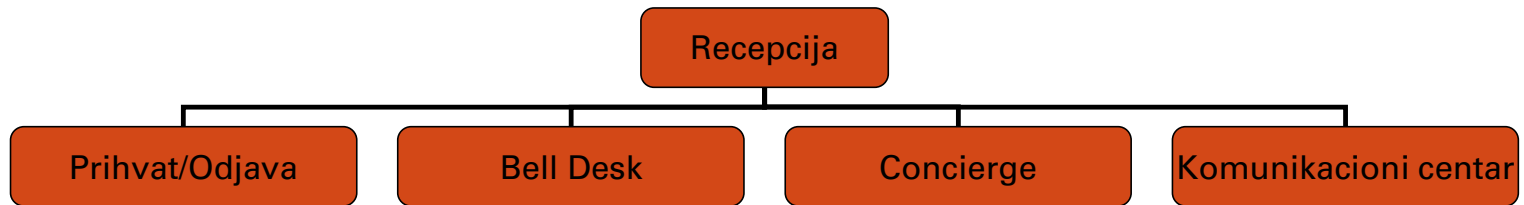
ORGANIZACIONA ŠEMA



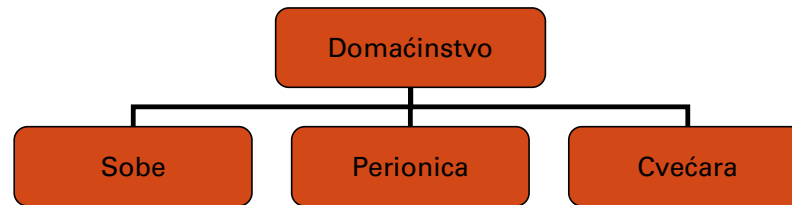
SEKTOR SOBA/ROOMS DIVISION



RECEPCIJA / FRONT OFFICE



DOMAĆINSTVO / HOUSEKEEPING



POJAM VOĐSTVA

- Ne postoji konsenzus kako definisati liderstvo.
- Bez obzira na veći broj perspektiva različitih autora, liderstvo odlikuje nekoliko karakteristika:
 - Reč je o procesu, a ne linearnoj jednosmernoj ulici (lidera ne prihvata odmah grupa, potrebno je vreme-proces).
 - Lideri i sledbenici utiču jedni na druge.
 - Dešava se u grupi kao svesni ili nesvesni “ugovor pojedinaca”.
 - Fokus je na zajedničkom ostvarenju ciljeva.
 - Podrazumeva spremnost podređenih da podrže stavove lidera.
 - Uključuje psihološku i emotivnu povezanost pojedinaca, koja ne mora uvek biti iskrena.
- ***“Management is doing things right, leadership is doing the right things.”*** (Warren Bennis and Peter Drucker)



FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I FINANSIJSKA ANALIZA

- **Finansijsko izveštavanje:**

- proces pripreme i publikovanja finansijskih izveštaja
- sprovodi se na godišnjoj osnovi, a u nekim preduzećima i na polugodišnjoj ili kvartalnoj osnovi
- odgovornost menadžmenta preduzeća
- **finansijski izveštaji: bilans uspeha, bilans stanja, izveštaj o novčanim tokovima**, izveštaj o promenama na kapitalu i napomene uz finansijske izveštaje

- **Finansijska analiza:**

- procena prošlih, tekućih i očekivanih **performansi** i **finansijske pozicije** preduzeća na osnovu finansijskih izveštaja i ostalih relevantnih informacija
- sprovodi se za potrebe donošenja investicionih, kreditnih i ostalih ekonomskih odluka



MENADŽERSKE FUNKCIJE

- Nabavka
- Marketing
- Prodaja
- Finansije
- HR



PROJEKтни ZADATAK

- **Operacioni menadžment**-praktična disciplina menadžmenta koja ima za cilj da se proces ili projekat realizuju u skladu sa postavljenim ciljem, a uz minimalni utrošak resursa i vremena.
- **Izrada projektnog zadatka**
 - **Implementacija strategije kroz PMI okvir** (projektna povelja, plan upravljanja stejkholerima, WBS, definisanje budžeta i vremenskog plana, plan resursa, plan upravljanja kvalitetom, komunikacioni plan, marketing plan, plan upravljanja rizicima, završni izveštaj, ocena finansijske isplativosti).



NAČIN RADA

- Presentacije
- Praktični rad
- Diskusija
- Filmovi



OCENJIVANJE

- Kolokvijum 30 poena (minimum 12 poena) – sredina decembra
- Vežbe - 30 poena
- Aktivnost tokom predavanja - 10 poena
- Završni test 30 poena-pismeno (minimum 12 poena)

- Literatura: Menadžment pomoću projekata, Ekonomski fakultet, poglavlje 17
Menadžment u hotelijerstvu, Čerović, Knežević



HVALA NA PAŽNJI!

