

Živorad Vasić, doktorand
 Univerzitet Singidunum, Beograd
Prof. dr Slobodan Čerović
 Univerzitet Singidunum, Beograd
 UDK 658.14/.17:640.412
 007:338.486.3]:004

TRANSFORMACIJA FINANSIJSKE FUNKCIJE U INFORMATIČKOJ ERI STUDIJA SLUČAJA INTERCONTINENTAL HOTELS GRUPA

FINANCIAL FUNCTION TRANSFORMATION IN THE INFORMATION ERA CASE STUDY INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP

Apstrakt: Globalna ekonomija i društvo doživljavaju transformaciju iz industrijskog doba u informatičko. U ovakvom digitalnom okruženju, protok informacija se ubrzava, poslovne operacije menjaju svoj oblik stvarajući pritisak na organizacionu strukturu organizacije. U ovom radu analizirana je transformacija finansijske funkcije na primeru jedne od vodećih svetskih korporacija InterContinental Hotels grupe (IHG). Analizirana su tradicionalna zaduženja i struktura finansijske funkcije i dat je uvid u njihovu transformaciju s osvrtnom na ulogu novih tehnologija. Studija slučaja IHG otkriva načine za utvrđivanje operativne efikasnosti najbitnijih finansijskih i informacionih sistema kontrole u funkcionisanju hotela. Poseban osvrt dat je na ulogu informacionih tehnologija u kontrolnoj funkciji u okviru finansijskog sektora. Budući da se radi o studiji slučaja jednog korporativnog lanca, ostaje prostor za utvrđivanje modela i njegovo prenošenje na druge korporativne lance, kao i na nezavisne hotele.

Gljučne reči: finansijsko poslovanje, organizaciona struktura, hotel

Abstract: The global economy and society are experiencing a transformation from the industrial era to the informational era. In this digital environment information flow is accelerating affecting the change in business operations and creating pressure on the organizational structure. In this paper, the transformation of the financial function was presented using case study of one of the world's leading hotel corporations InterContinental Hotels Group (IHG). The traditional duties and structure of the financial function were analyzed and an insight into their transformation was presented with a special attention drawn to the role of new technologies. The IHG case study reveals the ways to determine the operational efficiency of the most important financial and information systems in hotel management. A special consideration is given to the role of information technologies in the control function within the financial sector. Since the paper presents a case study of a single corporate chain, it leaves research space to test the model on the transformation of other corporate chains, as well as on independent hotels.

Keywords: financial operations, organizational structure, hotel

Uvod

Konkurencija u hotelijerstvu danas je izraženija nego ikad. Razlozi za to su brojni, ali možda i najjednostavnije obuhvaćeni tumačenjem Brauna i Etkinsona koji uzroke vide u društvenoj transformaciji iz industrijske u

informatičku. (Brown & Atkinson, 2001) Pored toga što je u hotelijerstvu došlo do velikih promena na strani turističke ponude, moglo bi se reći da su kvantitativne i kvalitativne promene na strani turističke tražnje još izraženije. Broj učesnika u međunarodnim putovanjima danas je veći nego ikada u istoriji, a



sve projekcije govore u prilog tome da će se ovakav trend održati i nastaviti u narednih 15 godina. (UNWTO, 2011) S tim u vezi, sve je teže naći konačan odgovor na promene u stavovima, željama i potrebama korisnika hotelskih usluga. (Hope & Fraser, 2000)

Kako bi organizacija mogla uspešno da odgovori na ovakve izazove, potrebne su sveobuhvatne promene u organizacionoj strukturi. Fleksibilnija i brža reakcija menadžmenta na promene koje se dešavaju na tržištu neophodna je kako bi sistem bio u mogućnosti da se na vreme prilagodi novonastalim promenama. Posebna pažnja usmerena je na sistem finansijskog planiranja i budžetiranja, koji još uvek ima veoma striktno sisteme kontrole, što ponekad, zbog birokratskog pristupa može usporiti reakciju organizacije. (Bunce, Fraser, & Woodcock, 1995) Budući da se promene na tržištu (zaoštrena konkurencija, hiperprodukcija, rapidno usvajanje tehnoloških rešenja) dešavaju jednosmerno, tačnije da se poslovanje ne vraća na stare postulate, neophodno je pronaći adekvatan menadžerski pristup adaptaciji na novonastalu situaciju.

Iako se radi o jednoj od ekonomski najaktivnijih grana (WTTC, 2018), detaljna naučna istraživanja u oblasti hotelijerstva nisu preduzimana. Zato su međunarodne hotelske korporacije bile prinuđene da samostalno pronalaze rešenja za brojne probleme s kojima su se suočavale prilikom internacionalizacije svog poslovanja. (Johnson & Vanetti, 2005)

U ovom radu, na primeru jednog od najvećih korporativnih hotelskih lanaca na svetu – InterContinental Hotels grupe (IHG), analizirane su strukturne promene u organizacionoj strukturi finansijskog sektora, kao i sve veća zastupljenost informacionih tehnologija.

Uloga sektora finansija i informacionih tehnologija u okviru IHG

Uloga sektora finansija i finansijskog direktora u okviru InterContinental Hotels grupe se poslednjih godina značajno pro-

menila. Nekadašnja dominantno računovodstvena uloga prerasla je u ulogu biznis partnera, a i sam sektor danas nosi naziv *Finansije i poslovna podrška*. Kompleksno okruženje, koje karakterišu brze promene i razvoj tehnologije, zahteva multidisciplinarnost. Od sektora finansija zahteva se bolje poznavanje i razumevanje operativnih sektora kako bi se uspešno sprovedila interna kontrola.

Da bi se obezbedila efikasnost i izbeglo opterećenje kompanije brojnim kontrolama, uspostavljene kontrole su integrisane i, najčešće, automatizovane.

Svakodnevna saradnja i razmena informacija sektora finansija s drugim odeljenjima od velike važnosti. Zaposleni u sektoru finansija aktivno učestvuju u poslovanju hotela i u obavezi su da brzo reaguju, baš kao i zaposleni na prvoj liniji usluživanja. Efikasnom i pravovremenom razmenom informacija među odeljenjima mogu se izbeći brojni problemi koji prete da ugroze poslovanje hotelskog preduzeća.

Od današnjih finansijskih direktora očekuje se da paralelno imaju četiri različite i izazovne uloge. Prve dve su tradicionalne:

1. rukovodilac koji kontroliše imovinu organizacije (nastoji umanjiti rizike poslovanja) i
2. rukovodilac koji obezbeđuje efikasne procese unutar funkcije finansija (kako bi se pružile pouzdane i kvalitetne finansijske informacije i obezbedila troškovna efikasnost).

Te funkcije, iako tradicionalne, u poslednje vreme su se proširile. Tako, na primer, zbog povećane kompleksnosti, upravljanje rizicima zahteva veći napor i znanja nego ikad pre, te je rukovodeća funkcija u tom smislu postala teža. Transformacija uloge menadžera finansija posebno se ogleda u novim zaduženjima:

1. moderni finansijski menadžeri u okviru IHG moraju biti odlični stratezi koji pomažu u oblikovanju i primeni celokupne strategije preduzeća. Osim toga, oni usmeravaju finansijsko poslovanje kompanije, čime doprino-

se poboljšanju njenih ostalih delova.

2. Finansijski menadžeri moraju biti i menadžeri strateškog planiranja na nivou cele organizacije.

Tradicionalne odgovornosti finansijskog izveštavanja, kontrole, planiranja i upravljanja strukturom kapitala nadograđene su, tako da se od finansijskog sektora očekuje da pruži dodatnu vrednost u svakom većem projektu u koji je kompanija uključena. Finansije moraju ustrojiti i održati sve potrebne procese, resurse i kontrole zajedno u besprekorno funkcionalnoj organizaciji.

Sektor finansija u hotelu kontroliše troškove i prati relacije između troškova i postignutog rezultata. Uzimajući obzir dinamičnost hotelskog poslovanja, brzina utvrđivanja grešaka je ključna za efikasno i nesmetano funkcionisanje.

Dominantna uloga menadžera finansija, koji u okviru IHG-a ima poziciju CFO (Chief financial officer), ogleda se prevenstveno u: ukidanju onih aktivnosti koje ne doprinose povećanju vrednosti, već samo povećavaju administraciju; izbegavanju "informativskih petlji" kroz bolje definisanje kanala komunikacije; ukidanju suvišnih procesa kontrole i odobrenja koji usporavaju ceo proces; preciznijem definisanju poslovnih procesa unutar kompanija da bi se izbegle greške u samoj organizaciji rada; objedinjavanju određenih procesa da bi se izbeglo dupliranje određe-

nih radnji i time postigla ušteda u vremenu.

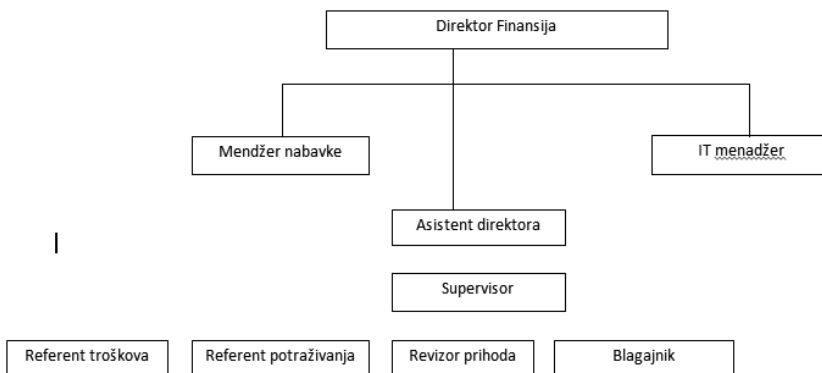
Organizaciona struktura finansija u IHG

Brojni autori su istraživali optimalne načine za kreiranje organizacione strukture u jednoj organizaciji. Razlozi za ovakvo interesovanje leže u činjenici da su već prva istraživanja ukazala na efekte organizacione strukture na postignute poslovne rezultate organizacije.

Još u prvim istraživanjima organizacione strukture i menadžmenta jasno je identifikovan uticaj strukture na efikasnost, produktivnost i rentabilnost organizacije. (Diemer, 1917) (Selznick, 1949) (Homans, 1951)

Vremenom je IHG tražio načine za najbolje kreiranje svoje finansijske funkcije. Ono što je možda najveći iskorak u organizacionoj strukturi u poslednjih nekoliko decenija jeste podređivanje IT domena sektoru finansija. Na slici broj 1, jasno se vidi postojeća organizaciona struktura koja jasno definiše odnose unutar samog sektora. Kako većina usluga u hotelu započinje i realizuje se na recepciji ili u sektoru hrane i pića, tako se evidentirane usluge i izdavanje računa, proveravaju u sektoru finansija. Da bi se evidentirani promet proverio i složio, veoma je važno da protok informacija na dnevnom nivou između aplikacija putem interfejsa bude nesmetan.

Slika 1. Organizaciona struktura odeljenja finansija i poslovne podrške u okviru IHG



Izvor: Organizaciona šema InterContinental Hotels Group, Dehnam



U kojoj meri je uticaj informacionih tehnologija važan za hotelsko poslovanje prepoznali su veliki svetski hotelski lanci koji su ga pripojili sektoru finansija. Svakodnevni rad na nadgledanju i održavanju hotelskih sistema je obaveza IT sektora, a neke od tih sistema koristi i sektor finansija.

Obaveza IT sektora je da na dnevnom nivou prati protok informacija između poslovnih aplikacija u hotelu i računovodstvu da, ukoliko dođe do prekida u prenosu, proverava uzroke i vrši korekcije. Aplikacije koje se u ovom procesu povezuju sa računovodstvom putem interfejsa su *Property Management System* (PMS), magacinsko poslovanje i promet u okviru sektora za hranu i piće.

Pored toga, obaveza IT sektora je i slanje dnevnih izveštaja sektoru finansija o prometu na računu gostiju za korišćenje dodatnih usluga u hotelu (internet, filmovi, televizija, mini bar). Na osnovu tih izveštaja vrši se provera sa već postojećim zaduženjima u sistemu. Za rad i održavanje nekih aplikacije koje se koriste isključivo u sektoru finansija zadužen je IT sektor. Linijske pozicije u sektoru finansija, kao što je prikazano na slici 1, definisane su za referente ulaznih i izlaznih faktura. Njihova zaduženja između ostalog podrazumevaju:

– **Referent za troškove:**

- prati ispravnost ulazne dokumentacije, obezbeđuje prapatnu dokumentaciju i odobrenje od strane menadžmenta,
- prati troškove i odstupanja u odnosu na budžet i predviđanja,
- prati obaveze i plan dospeća obaveza ka dobavljačima,
- evidentira, prati i kontroliše ugovorne obaveze,
- priprema i najavljuje naloge za plaćanje dinarskog i deviznog platnog prometa,
- prati zakonske i podzakonske propise iz domena finansija.

– **Referent za potraživanje:**

- izdaje fakture za pravna lica,
- kontroliše naplatu potraživanja od kupaca,

- koordinira finansijsko zatvaranje putem kompenzacija,
- vrši kontrolu ugovora.

– **Revizor prihoda:**

- pregleda i usklađuje sve dnevne transakcije nastale u operativnim odeljenjima; na dnevnom nivou kontroliše da li su svi prihodi od korišćenja telefona, spa centra, mini bara, parkinga pravilno uneti i klasifikovani u PMS sistemu,
- na dnevnom nivou prati povraćaj gotovog novca i kartica i obezbeđuje prapatnu dokumentaciju i odobrenje menadžmenta,
- kontroliše kompletnu finansijsku dokumentaciju i priprema izveštaje za upravljački tim.

– **Blagajnik:**

- odgovoran je za pravovremenu pripremu i obradu gotovog novca,
- blisko saraduje sa revizorom prihoda,
- blisko saraduje sa rukovodiocima sektora ukoliko dođe do problema sa novcem,
- rukovodi blagajnom i isplaćuje novac u skladu sa zahtevima i odobrenjima.

Uloga informacionih tehnologija u transformaciji finansijske funkcije

Digitalizacija nije samo proces transformacije društva i privrede u celini, već i uslov opstanka kompanija na domaćem i globalnom tržištu. (Buhalis & O'Connor, 2005) InterContinental Hotels grupa je odavno prepoznala tesnu povezanost sektora finansija i informacionih tehnologija i na taj način usmerava kompletno poslovanje na proces digitalizacije.

Primena savremenih i inovativnih tehnoloških rešenja, što digitalizacija i podrazumeva, danas je jedan od osnovnih instrumenata za povećanje konkurentnosti, produktivnosti i efikasnosti kompanije u celini. (Buhalis & Rob, 2008) Digitalizacija je optimiziranje i inoviranje svih operacija preduzeća primenom digitalne tehnologije.

Hotelska industrija se poslednjih godina konstantno razvija i predstavlja jednu od profitabilnijih ekonomija. Rad svih sektora u ovoj industriji, počev od prodaje, kreiranja rezervacije do trenutka pružanja usluga u hotelu nezamisliv je bez upotrebe informacionih tehnologija. Aktivnosti u hotelskom biznisu se odvijaju po različitim sektorima od kojih svaki od sektora koristi svoj informacioni sistem (aplikaciju) ili jedan od modula sveobuhvatnog Property Management Sistema (PMS) bez kojeg poslovanje u hotelu danas nije moguće.

Izazov za zaposlene na poslovima vezanim za informacione tehnologije je da sve module i aplikacije povežu u jednu celinu kako bi razmena informacija bila jednostavnija i omogućila svim sektorima uvid u tačne i pravovremene informacije. Za odeljenje finansija presudno je da dobije jedinstvene informacije o poslovanju hotela budući da sektor finansija vrši kontrolu poslovanja svih sektora u okviru hotela.

Izbor hotelskih informacionih sistema je jedna od veoma bitnih odluka koju menadžment treba da donese pre otvaranja hotela (*pre-opening* faza). Najbitniji sistem u hotelu na koje se povezuju svi ostali sistemi je Property Management System (PMS). (Njeguš, 2012)

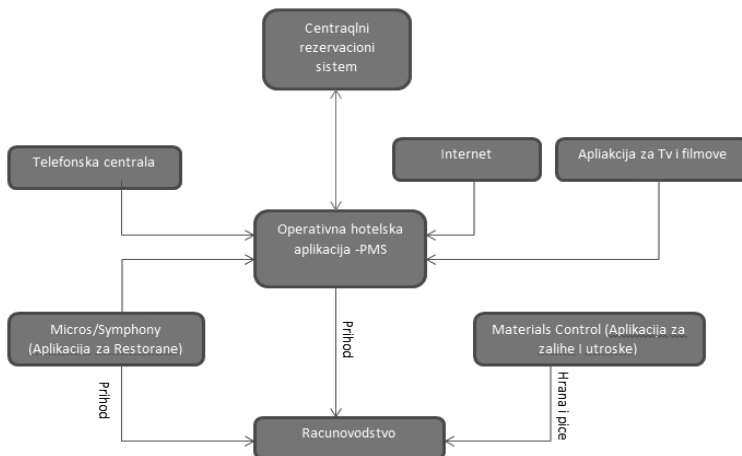
PMS je platforma koja omogućava da hotel ili grupa povezanih hotela upravlja poslovima u okviru sektora recepcije, rezervacija, prodaje i izdavanja računa. PMS je razvijen kao poslovno-operativni sistem koji hotelijerima omogućava bezbroj funkcija i koji, kada se poveže sa drugima sistemima, može poboljšati iskustvo gosta. Činjenica je da su PMS sistemi izmenili kompletno operativno poslovanje hotela, a budući da je kontrola poslovanja u okviru IHG poverena odeljenju finansija, ovi sistemi su uticali i na operativan rad odeljenja finansija. Gotovo je nepregledan niz sistema koji se mogu „povezati“ sa Property Management System--om. Neki od njih su :

1. Centralni rezervacioni sistem
2. Sistem za sektor hrane i pića
3. Sistem za magacinsko poslovanje
4. Telefonska centrala
5. IPTV sistem
6. Internet usluge
7. Računovodstveni sistem itd.

Ovo su neki od osnovnih sistema koje današnji savremeni hoteli/hotelski lanci imaju u svom sastavu. PMS se može proširiti sa posebno dizajniranim sistemima za sektore kao što su: tehnika, domaćinstvo, spa centar i sl.

Šematski prikaz gore navedenog i objašnjenog dat je na slici ispod.

Slika 2. Centralni rezervacioni sistem



Izvor: Standard hotelske industrije, System Support InterContinental Group



Ocena performansi u digitalnom okruženju

Digitalno kruženje je danas standardno okruženje za sektor finansija u okviru IHG. Iako je suština posla ostala u okviru tradicionalnih zaduženja, digitalno okruženje zahtevalo je organizacione promene, ali i promene u kvalifikacionoj strukturi kadrova koji su se morali prilagoditi digitalnom dobu. Zahvaljujući sveobuhvatnoj digitalizaciji poslovanja danas je lakše nego ikad izmeriti nivo uspešnosti u odnosu na zacrtane ciljeve, pri čemu ti ciljevi ne moraju biti isključivo ekonomske prirode.

Iz tog razloga, IHG je razvio svoj set „pobedničkih metrika“, koje mere uspešnost poslovanja njihovih marki (brendova). Pored toga što se prati uspešnost u postizanju ciljeva, hoteli se upoređuju jedni sa drugima i na taj način se razvija pozitivan takmičarski duh, gde svaki objekat nastoji da ostvari što bolju ocenu u različitim segmentima.

Uspešnost rada sektora finansija u okviru IHG prati se na osnovu pobedničkih metrika koje obuhvataju pet ključnih vrednosti:

1. prolaznost na internoj reviziji za kontrolu samovrednovanja (Control Self Assessment),

2. ispunjen poslovni cilj za TGOP (Total gross operating profit) – metod koji prati uspešnost upravljanja fiksnim i varijabilnim troškovima,
3. ispunjen poslovni cilj za DSO (Days Sales Out) – naplaćena potraživanja u zadanom broju dana,
4. ispunjen poslovni cilj za “zelenu angažovanost” (Green Engage) – ostvarena energetska efikasnost hotela,
5. *balance sheet reconciliation* – mesečna revizija knjiženja na pozicijama bilansa stanja.

Kontrola samovrednovanja (Control Self Assessment-CSA)

Činjenica da IT sektor pripada sektoru finansija podrazumeva da podleže godišnjoj prover i kontroli, takozvanoj Control Self Assessment (CSA- Interna revizija) evaluaciji. CSA je proces u kojem uprava daje ocenu o operativnoj efikasnosti najbitnijih finansijskih i informacionih sistema kontrole u funkcionisanju hotela. Proces se sastoji od skupa kontrolnih pitanja koja se baziraju na standardima i procedurama definisanim od strane korporacija.

Tabela 1. Prikaz IHG-ovih “pobedničkih metrika”

	Ključni parametri uspeha	Mere
1	Targetirani operativni profit	1: <95%; 2: 95-98%; 3: 99-101%; 4: 102-104%; 5: >105
2	Zelena angažovanost	1 target: 1; 2 target: 3; 3 target :5 poena
3	Interna revizija	Preko 90%
4	Prosečni dani naplate potraživanja	Preko 60 dana: 1 poen
		31-60 dana: 2 poena
		21-30 dana: 3 poena
		15-20 dana: 4 poena ispod 15 dana: 5 poena
5	Bilans stanja	Usklađene sve bilansne pozicije na mesečnom nivou
6	Projekat	Odobren od strane generalnog direktora i regionalnih finansija

Izvor: Standard Operating Procedure, Regional Finance, InterContinental Hotels Group, Dehnam

U tabeli 1 i tabeli 2 prikazane su metrike i norme u metrikama koje IHG naziva po-bedničkim. U svetski priznatim hotelskim organizacijama, kao što je IHG, kontrolu vrše posebno obučene osobe iz organizacije

kojoj hotel pripada, kako bi se utvrdilo da li je sve u skladu sa procedurama koje organizacija postavlja kao standard za funkcionisanje hotela.

Tabela 2. CSA (Interna revizija) norme za 2018

Prosek		
Hotel KPO	Finalna ocena Interne revizije	Sumavarijacija:
5	Preko 99%	=<2%
4	Između 95% i 99%	=5% to 2%
3	Između 90% i 95%	=8% to 5%
2	Između 80% i 90%	=10% to 8%
1	<=80%	>10%

Napomena: Hotel mora ostvariti preko 90% da bi prošao kontrolu revizije

Izvor: Standard Operating Procedure, Regional Finance, InterContinental Hotels Group, Dehnam

Najbolja ilustracija različitih procesa kontrola tokom CSA i oslanjanje na IT u okviru tih kontrola demonstrirano je u tabeli 3. Ova tabela prikazuje i transformaciju

finansijske funkcije u okviru IHG. Uloga finansija značajna je jer osigurava poštovanje kontrolnih mehanizama u okviru Control Self Assessment-a.

Tabela 3. Prikaz kontrolnih mehanizama odeljenja finansija u okviru CSA

Kontrola prihoda i poštovanja procedura od strane revizora prihoda i sektora soba	Kontrola potraživanja i poštovanja procedura od strane referenta potraživanja i sektora prodaje i rezervacija	Kontrola troškova i investicija i poštovanja procedura od strane referenta troškova i sektora nabavke	Kontrola informacionih sistema i bezbednosti podataka
<p>Kontroliše usaglašenost prihoda iz hotelske aplikacije sa računovodstvenim podacima.</p> <p>Kontroliše smanjenje prihoda kroz izveštaje <i>void</i> i <i>adjustment report</i> i potencijalni gubitak prihoda kroz izveštaje iz hotelskih aplikacija na dnevnom nivou.</p> <p>Kontroliše rad sektora soba i restorana: kontrola otvorenih čekova i usaglašavanje sa podacima u programu; usaglašenost cena navedenih meniju sa cenama iz programa; iznenadna kontrola gotovine - da li novac u kasi odgovara iznosu pos-tiranom kroz program.</p>	<p>Proverava da li sve banket funkcije imaju potpisan ugovor pre realizacije, prati dinamiku uplata iz ugovora, kontroliše da li sva odstupanja imaju potpisanu predviđenu dokumentaciju.</p> <p>Kontroliše da svi klijenti koji traže odloženo plaćanje imaju potpisan <i>Credit Application Form</i>-odobren kreditni limit za klijenta.</p> <p>Proverava da li su uzete predautorizacije od gostiju kroz izveštaj o kreditnom limitu i obezbeđuje da sva odstupanja imaju adekvatno obrazloženje.</p>	<p>Kontroliše ugovore sa dobavljačima i da li su isti potpisani u skladu sa <i>IHG Delegation of Authority</i> (limiti za potpisivanje po pozicijama).</p> <p>Kontroliše naloge za nabavku, koji treba da budu odobreni u skladu sa procedurom i limitima i usaglašeni sa ispostavljenom fakturom dobavljača.</p> <p>Kontroliše da se na godišnjem nivou revidira lista dobavljača, kroz prikupljanje tri ponude i izbor najpovoljnijeg dobavljača.</p>	<p>Zaštita i održavanje tehničkih sistema, podataka o gostima i poboljšanje svakodnevni-h hotelskih operacija.</p> <p>Obezbeđenje svih sistema koji su na mreži i/ili imaju pristup bilo kojim informacijama (npr. o kreditnim karticama) i kontrola usaglašenosti s procedurama propisanim od strane IHG-a.</p>



Kontrola prihoda i poštovanja procedura od strane revizora prihoda i sektora soba	Kontrola potraživanja i poštovanja procedura od strane referenta potraživanja i sektora prodaje i rezervacija	Kontrola troškova i investicija i poštovanja procedura od strane referenta troškova i sektora nabavke	Kontrola informacionih sistema i bezbednosti podataka
<p>Kontrola plaćanja gotovinom i kreditnim karticama na dnevnom nivou, upoređivanjem hotelskih aplikacija sa POS terminalima i dnevnim izveštajima sa fiskalnih kasa, i usaglašenost sa izvodima iz banke i predatom gotovinom.</p>	<p>Kontroliše da li su svi prilivi sa izvoda adekvatno raspoređeni i postirani u hotelsku aplikaciju.</p> <p>Kontroliše plan dospeća potraživanja i preduzima odgovarajuće mere za njihovu naplatu.</p> <p>Kontroliše naplatu potraživanja i na nedeljnom nivou održava sastanke sa sektorom prodaje.</p>	<p>Kontroliše da se <i>market</i> lista (nabavka voća, povrća, mesa, ribe) dostavlja na nedeljnom nivou sektoru finansija radi odobrenja cenovnika.</p> <p>Kontroliše ulaganje u investicije-CAPEX, da su odobreni u skladu sa DoA (limiti za potpisivanje po pozicijama) i da su prošli tendersku proceduru.</p> <p>Kontroliše troškove službenih putovanja i njihovu usaglašenost sa IHG procedurom za službena putovanja.</p> <p>Kontroliše popis zaliha na mesečnom nivou i nivoa zaliha po artiklima u sektoru hrane i pića kroz izveštaj o minimalnim/ maksimalnim zalihama, u kojem treba da bude objašnjeno svako odstupanje od utvrđenih nivoa zaliha.</p>	<p>Zaposleni u sektoru informacionih tehnologija su odgovorni za sledeće:</p> <p>Obezbeđuju udaljeni pristup u skladu sa odobrenim IHG rešenjima. Sva ostala rešenja pristupa moraju biti uklonjena i/ ili onemogućena.</p> <p>Dokumentuju sve izvršene aktivnosti IT sektora u cilju obezbeđenja hotela.</p> <p>Prate i kreiraju odgovarajuće IT polise i procedure koje su zasnovane na hotelskim operacijama.</p> <p>Uvode polise i procedure u određene sektore.</p>

Izvor: *Standard Operating Procedure, Regional Finance, InterContinental Hotels Group, Dehnam*

Zaključak

InterContinental grupa je na vreme prepoznala veliki značaj tesne povezanosti sektora finansija i IT i na taj način usmerava kompletno poslovanje na proces digitalizacije.

Uloga sektora finansija u okviru InterContinental Hotels grupe se poslednjih godina drastično menja. Nekadašnja dominantno računovodstvena uloga prerasla je u ulogu biznis partnera. Kompleksno okruženje, koje karakterišu brze tehnološke promene i digitalizacija, zahteva multidisciplinarnost. Od sektora finansija zahteva se bolje poznavanje i razumevanje operativnih

sektora kako bi se uspešno sprovodila interna kontrola. Uloga postaje sve više strateška, orjentisana na prepoznavanje ključnih vrednosti kompanije i proaktivno reagovanje na dešavanja u okruženju. Glavni zadatak je obezbediti rast prihoda uz optimizaciju troškova, uz paralelno kreiranje jedinstvenog iskustva gosta i reputacije kompanije.

Primena savremenih i inovativnih tehnoloških rešenja, što digitalizacija i podrazumeva, danas je jedan od osnovnih instrumenata za povećanje konkurentnosti, produktivnosti i efikasnosti kompanije u celini zahvaljujući čemu hotelska industrija poslednjih godina predstavlja jednu od profitabilnijih ekonomija. Iz tog razloga, u radu

je prikazan model usvajanja IT u odeljenju finansija u okviru jedne od najvećih hotelskih grupacija na svetu, IHG. Usvajanjem informacionih tehnologija, sektor je dobio mnogo značajniju ulogu u sistemu, te je ona danas strateška, a i sam naziv sektora je transformisan u *Finansije i poslovna podrška*. Time se jasno stavlja do znanja kakvu partnersku ulogu u strateškom upravljanju danas zauzima odeljenje finansija.

Ipak, u procesu ubrzane digitalizacije, uspešni menadžeri hotelijestva moraju da prepoznaju granicu do koje se može ići u razvoju tehnologije, a da se pri tome ne ugrozi personalizacija usluge kao ključan faktor u maksimiranju zadovoljstva gosta. Nalaženjem pravog balansa između digitalizacije i presonalizacije usluge stvara se preduslov za uspešno poslovanje hotela.

Literatura

- Brown, J., & Atkinson, H. (2001). Budgeting in the information age: a fresh approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 136-143.
- Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 7-16.
- Buhalis, D. &. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tour Recreat Res*, 7-16.
- Buhalis, D., & Rob, L. (2008). Twenty years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research. *Tourism Management*.
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 253/256.
- Diemer, H. (1917). *Industrial organization and management*. New York: New York State School, Cornell University.
- Homans, G. C. (1951). *The Human Group*. Routledge and Kegan Paul.
- Hope, J., & Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance*, 30-35.
- Johnson, C., & Vanetti, M. (2005). LOCATIONAL STRATEGIES OF INTERNATIONAL HOTEL CHAINS. *Annals of Tourism Research*, 1077-1099.
- Njeguš, A. (2012). *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization*. Berkeley: Berkeley, University of California Press.
- UNWTO. (2011). *Tourism towards 2030, Global overview*. Madrid: UNWTO.
- WTTC. (2018, 08 07). *Tourism Satellite Accounting Research*:. Retrieved from World Travel and Tourism Council: <http://www.wttc.org>