UDK: 339.138:338.48

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj I
Str
doi:10.5937/poseko11-14360

Originalni naučni rad

Doc. dr Bogdan Laban
Gradanačelnik grada Subotice

Doc. dr Tijana Đurković-Marić
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Jelica M Eremić-Đođić
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

INTERNA MARKETING REVIZIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

SAŽETAK: Proces interne marketing revizije razlikuje se među turističkim organizacijama u praksi. Razloge za to možemo tražiti u pogrešnim procenama, odlukama, izloženosti rizicima, itd. Okruženje u kojem se ona sprovodi podložno je svakodnevnim promenama. Sa tim u skladu, neophodno je stalno prilagođavati pre svega proces interne kontrole, a samim tim i interne revizije, odnosno interne marketing revizije. Na taj način, turističke organizacije rizik poslovanja svode na najmanju moguću meru. U dosadašnjoj praksi, glavni predmet ispitivanja bile su poslovne knjige i nedozvoljeni delikti. Razvojem turističkih organizacija dolaze do izražaja i drugi segmenti koji postaju značajni za njihov uspeh i rast. Veličina, lokacija, njihova delatnost, dobijaju poseban značaj i menjaju strukturu predmeta interne marketing revizije koja sada angažuje revizore specijaliste za oblast marketinga. U turističkim organizacijama gde upravljanje rizikom dobro funkcioniše, interne kontrole imaju smisla. To je istovremeno i put koji vodi ka tome da rezultati sprovedene interne marketing revizije u turističkim organizacijama budu zadovoljavajući.

Putem interne marketing revizije u turističkim organizacijama možete sagledati da li ste u dovoljnoj meri aktivni na tržištu, putem kojih kupaca ostvarujete svoj potencijal na njemu, a možete da procenite i opseg marketinga. Interna marketing revizija u turističkim organizacijama polako se uklapa u navedeni budući model i na taj način dodaje ozbiljan doprinos poslovanju.

Ključne reči: interna marketing revizija; turističke organizacije; interne kontrola; rizik;

UVOD

Prilike na tržištu nameću savremene uslove poslovanja. Razvoj tehnologije i tehnološki napredak zahtevaju od svih, pa samim tim i turističkih organizacija da primenjuju sve svoje veštine i znanja kako bi preživele tržišnu utakmicu. U tom takmičenju ne mogu preživeti turističke organizacije koja ne poznaju okvire savremenog poslovanja, ne poštuju zakonsku regulativu, ne sagledavaju rizik, ne razvijaju sistem interne kontrole i interne revizije i ne sagledavaju rizike za svoje poslovanje. U skladu sa zakonskim promenama, turbulentnom okruženju i zahtevima tržišta, potreban je veći kvalitet informacija i bolja zaštita za sve oblike poslovanja. Ovo nameće potrebu uvođenja jačih sistema internih kontrola u turističkim organizacijama i internih revizora koji poznaju oblast turizma i marketinga. „Marketing odluke uvek se donosile u uslovima neizvesnosti i rizika, ali savremeni tempo promena i intenziteta šoka su danas ekstremnije nego ikada. Iz tog razloga, donosilac marketing odluka treba da bude kvalifikovan za odgovarajuću procenu prihvatljivog nivoa rizika, tako da obezbedi najbolje efekte i da iskontroliše štetu koja bi takvom marketing odlukom nastala“ (Pejanović, R., Sedlak, O., Ćirić, Z., Eremić Đođić J. & Laban, B., 2016. str. 1).

Na taj način, interna revizija bi mogla da sačini precizniji plan marketing revizije i spremnije odgovori zadacima koji se od nje zahtevaju.

SISTEM INTERNE KONTROLE I INTERNA REVIZIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Osnovni koncept koji podstiče proces interne revizije su interne kontrole. One bi trebalo da budu deo zahteva za izveštavanjem turističkih organizacija. „Kontrole su, znači, mere utvrđene za ograničavanje rizika dok je naznaka „pod kontrolom“ stanje kojim se zadovoljavaju očekivanja stejkholdera. Dobre kontrole možemo da izgradimo samo tamo gde postoje

čvrsti temelji u organizaciji kojima se podržava kultura dobre performanse i odgovornosti, a ovo čini bazu dobrog korporativnog upravljanja“ (Pickett, 2004., str. 44).

Sistem interne kontrole dopušta, a samim tim i pomaže da se operativne greške svedu na najmanju meru. Time ostvaruje značajnu ulogu da: finansijski izveštaj bude pouzdan, kapital bezbedan, a upravljanje rizikom postane efikasnije. Potrebno je naglasiti da internu kontrolu u praksi turističkih organizacija sprovode: odbor direktora, menadžment i ostali zaposleni.

Prema modelu COSO (Committee of Sponcoring Organizations of the Treadway Commiccion) interna kontrola predstavlja: „Proces koji obavljaju odbor direktora, menadžment i ostali zaposleni određeni da obezbede razumna uveravanja u pogledu postignutih ciljeva u sledećim kategorijama:

- Efektivnost i efikasnost poslovanja,
- Pouzdanost finansijskog izveštavanja i
- Usaglašenost sa važećim zakonima i propisima“[1]

Značaj internih kontrola za sve oblike privrednih organizacija je veliki. „Interne kontrole predstavljaju značajnu zaštitu za preduzeće, ali mogu biti izložene kompromitovanju ukoliko se otkrije njihov nedostatak. S obzirom na to da su podložne greškama, menadžment preduzeća povremeno pribegava njihovoj internoj reviziji.“ (Eremić Đođić, 2010, str. 300). Razvoj visokih tehnologija i dinamičko okruženje ne predstavlja nikakvu prepreku njihovom opstanku. Sprovođenjem interne kontrole detektuju se operacije u procesu sistema koje za poslovanje predstavljaju slabe tačke, a na osnovu kojih menadžment donosi odluke i upravlja turističkom organizacijom. Ovo ukazuje na potrebu procenjivanja internih kontrola i na značaj njene uloge u menadžerskim strukturama. Dok korporativno upravljanje rizicima postaje prioritet modernog poslovanja, interne kontrole pomažu da upravljanje turističkom organizacijom bude pouzdanije i efikasnije. Istovremeno, to je i put da se turističke organizacije lakše prilagode promenljivoj rizičnoj sredini. Identifikuju se rizici i odgovori na njih, formira i izvršava sprovođenje definisanog kontrolnog okvira koji obuhvata sve pozicije u turističkoj organiziciji i definiše direktne odgovornosti. Sa razvojem tehnologije, poslovni procesi se menjaju. Jednom uspostavljenu internu kontrolu u turističkim organizacijama potrebno je stalno održavati i razvijati. Njeno poboljšavanje se ostvaruje ukoliko se primene savremene tehnologije, adekvatna softverska rešenja, formiranje i kreiranje kontrolnih mapa visokog kvaliteta, metodama simulacije, interaktivnim vizuelizacijama svih vrsta

[1] UNS-EF (doktorat Jelice Eremić Đođić „Revizijske procedure interne kontrole informacionih sistema na bazi kontrolnih ciljeva“ (COSO http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_of_the_Treadway_Commission, pristupljeno 09. 01. 2013))

izveštaja. Proces interne kontrole može nadzirati samo osoblje koje poseduje odgovarajuće stručno znanje.

Interne kontrole prikupljaju i vrednuju dokaze na osnovu kojih je moguće utvrditi ostvarenje postavljenih ciljeva trgovinskih organizacija i ublažavanje rizika koji nastaju sa upotrebom tehnologije. U poslovnim sistemima u Srbiji, najčešće u složenim organizacijama formiraju se službe unutrašnje kontrole. Ove službe predstavljaju profesionalne organizacione jedinice koje sprovode određeni oblik nadzora. Njihovo formiranje je često i kod mnogih srednjih i manjih poslovnih organizacija. „Nema sumnje da te naše stručne interne, odnosno unutrašnje (kao što se najčešće deklarišu) kontrole, imaju određene atribute interne revizije. Nažalost, one nisu organizovane niti osposobljene za uspešno obavljanje funkcije internog nadzora prema načelima savremene revizije“ (Vitorović, 2004., str. 130).

O povezanosti između interne kontrole i interne revizije govori i Andrić, M. & Jakšić, D.: „Interna revizija, iako je i sama oblik interne kontrole preduzeća, predstavlja u suštini monitoring ostalih internih kontrola u preduzeću koji se preduzima u cilju sagledavanja efektivnosti, efikasnosti, ekonomičnosti i pravičnosti mera interne kontrole“ (Andrić i dr., 2005., str. 27).

Interna revizija predstavlja mnogo širu aktivnost od interne kontrole. „Interna revizija je aktivnost nezavisnog, objektivnog uveravanja i konsultantinga osmišljena sa ciljem kreiranja dodatne vrednosti i unapređenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u postizanju ciljeva uvođenjem sistematskog, i diciplinovanog pristupa proceni i unapređenju efektivnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja“ (IIA The Institute of Internal Auditor, 2006., str. XIX).

Interne revizija pruža podršku u upravljanju rizicima svake kompanije. „Interna revizija zauzima značajno mesto u modelu korporativnog upravljanja, izdvajajući se kao samostalna, specijalizovana organizaciona jedinica koja ima nadzornu, savetodavnu ulogu. Na taj način ona zaista postaje aktivnost nezavisnog i objektivnog uveravanja, napuštajući tradicionalni oblik organizovanja interne revizije unutar službi: računovodstvo, finansija ili kontrolinga“ (Vidaković, i dr. 2014. str. 25).

Neadekvatna stručna osposobljenost, neprepoznavanje najbolje organizacione strukture i položaja službe u sistematizaciji poslovne organizacije pa shodno tome i u turističkim organizacijama, pogrešna metodologija sprovođenja revizije, pogrešan predmet ispitivanja, ukazuju da interne kontrole umnogome zaostaju za internom revizijom razvijenih zemalja. Transformisanje interne kontrole u internu reviziju znatno bi pomoglo kvalitetnijoj pripremi za eksternu reviziju. U tom slučaju obe revizije bi uspostavile vrlo blisku saradnju. Ovde se izuzimaju IT interne kontrole i IT revizija.

INTERNA KONTROLA, INTERNA REVIZIJA I UTICAJ PROMENLJIVOG OKRUŽENJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Interna kontrola i interna revizija, po svojoj prirodi posla nisu statične. Praksa beleže njihov stalan napredak. Najbolji dokaz su determinante koje su relevantne, utiču na njih i oblikuju ih, a iskazuju se kroz korporativno upravljanje, stvaranje vrednosti, rizik, propise, kulturu, tehnologiju, odgovornost.

Uticaj promenljivog okruženja opredeljuje način na koji se poslovi u turističkim organizacijama vode. Dinamika korporativnog upravljanja ima direktan uticaj na internu kontrolu. Uticaj promenljivog okruženja na nju je od izuzetne važnosti. Aktivnosti menadžmenta treba da su u dovoljno meri elastične i agilne za uspešno sprovođenje poslovnih politika jer se na taj način postiže kontrolisanje dopustivog broja događaja koji bi mogli materijalno da utiču na turističku organizaciju u negativnom smislu. Na taj način interna kontrola pomaže menadžmentu u upravljanju turističkim organizacijama i tu je njen veliki doprinos. „Sve ovo doprinosi uspostavljanju specifičnih odnosa sa poslovnim partnerima koji nam pomažu u ostvarenju poslovnih ciljeva, identifikovanju pretnji i eventualnom kršenju kontrole“ (Eremić Đođić, & Platiša, 2010., str. 271). Dobro uspostavljen sistem internih kontrola predstavlja zdravu osnovu na kojoj korporativno upravljanje treba da se razvija.

„Razvoj korporativnog upravljanja se izvodi iz procesa konstantnog kretanja napred-nazad koji s jedne strane podrazumeva usmeravanje poslovanja unapred ka ostvarenju strateških ciljeva. S druge strane, podrazumeva povlačenje pred neprihvatljivim rizikom i neprimerenim (nelegalnim) praksama. Dobri sistemi korporativnog upravljanja imaju osnovne komponente koje pomažu da se osigura poslovni uspeh (Pickett, 2004., str. 23):

- Efektivno uređenje funkcionisanja i nadzora upravljačkih tela (odbora)
- Revizija
- Računovodstvo
- Upravljanje performansama
- Upravljanje rizikom“

Ukoliko menadžment uspostavi internu kontrolu na duže vreme, onda bi interna kontrola odavala utisak bezbednijeg upravljanja turističkom organizacijom i na taj način stavila uticaj promenljivog okruženja pod kontrolu. Korporativno upravljanje, stvaranje vrednosti, rizik i mogućnost, propisi i kaznene odredbe, kultura, tehnologija i odgovornost predstavljaju sile

koje je potrebno neprestano testirati jer prete njenoj ravnoteži. Interna kontrola se ponaša kao teža svakog od njih, sposobna da ih održi na okupu.

Iako se postavke interne kontrole i interna revizija razvijaju i menjaju u određenim vremenskim intervalima, ipak su uspele da sebe predstave politikama, planovima, procedurama, procesima, sistemima, aktivnostima, funkcijama i projektima na svim nivoima turističke organizacije.“ Tretman rizika od strane interne revizije se zahteva Zakonom o bankama, Zakonom o osiguranju, i drugim zakonima. Interna revizija ima mandat širokog obuhvata da pokriva finansijske rizike, operativne rizike, rizike informacione tehnologije, pravne i strateške rizike, na makro i mikro nivou u odnosu na sve navedene rizike. Da bi utvrdili postojanje odgovarajućih procesa upravljanja rizikom, kao i to da su ovi procesi adekvatni i efektivni, nadzorni odbori u ovoj ulozi mogu zahtevati podršku funkcije interne revizije – kroz ispitivanje, procenjivanje, izveštavanje i preporučivanje unapređenja u vezi adekvatnosti i efektivnosti procesa upravljanja rizikom. Interni revizori deluju kroz uveravanje i savetodavnu funkciju u clji identifikovanja, vrednovanja i implementiranja metodologije za upravljanje rizicima i kontrola za smanjenje tih rizika.“ (Stanišić, M., 2015., str. 167). To su činjenice koje bliže pružaju dokaz o stepenu na kom je interna kontrola prisutna u turističkoj organizaciji kao i kakav je doprinos pružila kada je proces sprovođenja interne revizije u pitanju. Potrebno je uspostaviti balans između promenljivog okruženja i granice tolerancije negativnih događaja na internu kontrolu kako bi njegove posledice bile sprečene. Odgovornost svih zaposlenih umnogome doprinosi ovome i ima uticaja na njenu efikasnost. I najbolje sprovedena interna kontrola u turističkoj organizaciji ne može sagledati i otkloniti sve greške, tako da se prilikom interne revizije ovaj proces još znatno produbljuje.

„Nema sumnje da te naše stručne interne, odnosno unutrašnje (kao što se najčešće deklarišu) kontrole, imaju određene atribute interne revizije. Nažalost, one nisu organizovane niti osposobljene za uspešno obavljanje funkcije internog nadzora prema načelima savremene interne revizije“ (Vitorović, 2004., str. 130). Stoga, funkcija interne kontrole može pružiti veliku pomoć prilikom vršenja interne revizije, pogotovo kada se radi o složenom predmetu njenog ispitivanja.

„Složenost predmeta ispitivanja interne revizije u dobroj meri je rezultat sve veće obimnosti i heterogenosti poslovanja pravnog lica, pa se često postavlja pitanje koje oblasti i u kom obimu, kao i kojim hronološkim redom treba da budu predmet interne revizije“ (Vitorović, 2004., str. 180).

U dosadašnjoj praksi glavni predmet ispitivanja bile su poslovne knjige, njihova urednost, odnosno finansijske i knjigovodstvene evidencije kao i nedozvoljeni delikti. Razvojem turističkih organizacija dolaze do izražaja i drugi segmenti koji su postali od velikog značaja za njihov uspeh i rast. Faktori kao što su veličina i lokacija turističke organizacije, njena delatnost i drugo

dobijaju poseban značaj i menjaju strukturu predmeta interne revizije. Zadatak interne revizije je da donese i usvoji svoj plan rada u kojem će definisati segment koji će biti predmet ispitivanja.

Ako bliže posmatramo predmet ispitivanja interne revizije, možemo ga podeliti na dve grupe:

- predmet ispitivanja računovodstvene kontrole;
- predmet ispitivanja upravne (administrativne) kontrole.

MARKETING U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

U današnjim uslovima svetske ekonomije, turizam označava privednu granu koja podstiče razvoj nerazvijenih područja i zapošljavanje, doprinosi ekonomskom rastu i njenom razvoju i ako takva predstavlja globalni ekonomski fenomen. „Strategija razvoja turizma Republike Srbije je zacrtala put razvoja, koji podrazumeva jačanje konkurentnosti i atraktivnosti turističkih proizvoda, uzimajući u obzir nova svetska iskustva, uz oslanjanje na vlastitu inovativnost i one proizvode u turizmu koji imaju globalnu perspektivu. Srbija kroz realizaciju strategije traži svoje mesto na turističkom tržištu, gde sa kritičnom masom znanja i inovativnim proizvodima može realizovati brz prodor u međunarodnu turističku konkurenciju“ (Mihić i dr.. 2013. str. 292).

S obzirom na to da postoji znatan broj informacionih sistema koji pružaju podršku menadžmentu za različite nivoe odlučivanja, neophodno je da se uvidi i njihov značaj. Ukoliko se dobro upoznaju sa mogućnostima koje informacioni sistemi pružaju i naprave dobar izbor njima, njihova turistička organizacija će steći značajnu prednost na tržištu jer će biti sposobna da uvidi prilike na tržištu i brzo odgovori na njih. Takođe, prednost stiče i ukoliko uspe da poboljša usluge dok istovremeno ostvari smanjenje troškova efikasnijim porudžbinama, fakturama, anketiranjem korisnika.

„Ubrzani ritam promena, izazovi, neizvesnost i nužnost inovativnosti, postaju sve više globalne konstante savremenog poslovnog okruženja. Da bi opstale, kompanije moraju biti inovativne, strateški prilagodljive i operativno efikasnije više nego ikada pre” (Malešević, 2011., str. 487). Stoga bi već svima trebalo da postane jasno da nijedna turistička organizacija ne može više zadržati svoju poziciju na tržištu ukoliko svoje marketing aktivnosti ne podržava informacionom tehnologijom. Zastarela tehnika i alati postali su nemoćni pred količinom informacija koja se u modernom poslovanju pojavljuje.

Iako postoje različiti tipovi informacionih sistema u praski, svima je zajedničko sledeće:

- „Sistemi i okolina međusobno deluju jedni na druge. To znači da oni moraju imati ulazne i izlazne podatke čija priroda određuje koliko će sistem koristiti upravi.
- Sistemi se mogu podeliti na podsisteme. Ovi mogu obuhvatiti unutrašnje računovodstvene sisteme, sisteme za kontrolu zaliha, sisteme za menadžment prodaje, sisteme za informacije o tržištu, ekspertske sisteme, itd., zavisno od zahtevanog nivoa složenosti.
- Sistemi se menjaju i razvijaju tokom vremena. Prilagodljivost koja sistemu omogućava da odgovori na promenljive potrebe korisnika će znatno doprineti njegovoj dugoročnoj pogodnosti.
- Sistemi uvek koštaju više no što je predviđeno i nikad ne rade kao što je očekivano ili obećano. Da li je tome uzrok prvobitna neodgovarajuća definicija problema, nepotpuno razumevanje korisničkih potreba, tek promena primene programa ili tehnološka neadekvatnost sistema predmet su stalne rasprave između korisnika i dizajnera sistema“ (Flečer, 2003., str. 140).

Kada analiziramo strateški pristup potrebno je naglasiti da se prethodni pristup sve vreme kretao unutar turističkih organizacija, usredsređujući se na informacione i tehnološke potrebe kako bi mogli da obrade i upravljaju tolikom količinom informacija koja pristiže u ogromnom broju, dok novi pristup zahteva okretanje ka spolja, tržištu, potrebama korisnika, ponašanju konkurenta i načinu povećanja vrednosti ponude turističkih organizacija kao i njene dostave korisniku na najbolji mogući način. Ovo uslovljava potrebu spajanja informacione tehnologije i strateškog planiranja. Usled toga, strateško razmišljanje deluje na razvoj tehnika informacione tehnologije. Ovo dovodi i do uvođenja raznih koncepata koji postaju presudni za uspeh i analizu lanca vrednosti. Nažalost, svedoci smo nailaženja na razne prepreke prilikom uvođenja informacionih tehnologija u praksi. One se, po Biti i Gordonu mogu podeliti u tri kategorije: strukturne, ljudske i tehničke“ (Flečer, 2003., str. 144).

Dok strukturne prepreke predstavljaju vid prepreka same strukture turističkih organizacija nespojive sa novom tehnologijom, ljudske prepreke uključuju psihološki problem. Tehničke prepreke su prepreke koje se nalaze u samoj tehnologiji poput nedovoljne prilagođenosti sistemu. Iz ovoga možemo zaključiti da su prepreke organizacione prirode ključne i važnije od tehničkih prepreka, ali da se ta činjenica ne uviđa često od strane menadžera u turističkim organizacijama. Neophodno je poraditi na otklanjanju ovih prepreka kako bi se postigao očekivani rezultat na tržištu. Loši odnosi između funkcionalnih odeljenja u turističkim organizacijama i prihvatanje strateških prednosti informacione tehnologije su bitni činioci na kojima svaka turistička organizacija treba da poradi kako bi se postavila zdrava strategija koja dovodi do uspeha. Nedovoljna usmerenost ka korisniku predstavlja veliku kočnicu ka

uspehu turističke organizacije u svojoj poziciji na tržištu. Stoga je neophodno analizirati njene potrebe i način rada.

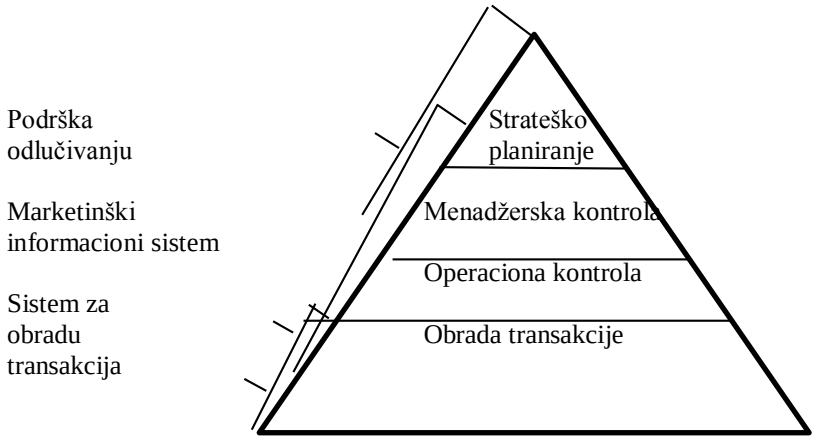
Ukoliko mogući korisnik ne upotrebi naš proizvod porebno je postaviti sledeća pitanja (Flečer, 2003., str. 1):

- Kako korisnik namerava da upotrebi informacije i da li su one za to pogodne?
- Ko su korisnici i zašto žele informacije?
- Kakvi su mehanizmi isporuke i da li su pristupačni?
- Da li korisnici znaju šta im se nudi i kako to da upotrebe?"

Ovim se naglašava da je ključ ka uspehu usmerenost na korisnika. Priroda menadžerskog odlučivanja predstavlja veliki izvor problema kako za zaposlene tako i za turističku organizaciju. „Tehnologije marketinga, zasnovane na časopisima i elektronskim medijima postale su presudne za stvaranje dobiti" (Kalakota i dr., 2002., str. XV). Mnoge menadžerske odluke u marketingu ne mogu se jasno izraziti. Dok zaposleni u marketingu teže da razmotre sve mogućnosti, kompjuterski programeri imaju na raspolaganju samo ono što se nalazi u softveru. Zbog toga se došlo na ideju da zaposleni u marketingu pomognu u kreiranju kompjuterskih rešenja kako bi doprineli da softveri za marketing budu korisniji i uporebljiviji. S obzirom na to da je malo marketinških modela koji su potvrđeni u praksi, menadžerima nije preostalo ništa drugo nego da se oslanjaju na sopstveno iskustvo koje su imali do sada. Rezultat toga je sve veća pažnja koja je usmerena na njih kao korisnike softvera. „Donosioci marketing odluka, u procesu izbora marketing alternativa uključuju i marketing menadžere, analitičare, kao i formalne ili neformalne vlasti koji za to poseduju ogovarajući motiv" (Pejanović, P., Sedlak, O., Ćirić, Z., Grubić Nešić, L., Eremić Đođić, J. & Laban, B. , 2016. str. 5). Za donošenje bilo kakvih odluka neophodno je raspolagati tačnim i pravovremenim informacijama. U nekim slučajevima potrebno je raspolagati „sirovim" podacima (na primer: kada se izračunava provizija prodavcu), a nekada je potrebno njihovo tumačenje (na primer: kada je potrebno da se prodre na neko tržište). Razlika između idealnog marketinškog sistema i prostog sakupljanja podataka nalazi se u prenosu informacija kroz turističku organizaciju koji za cilj ima određenu svrhu. Obrada informacija od strane informacionog sistema ima za cilj da izvrši prenos samo informacija koje su od značaja za donošenje odluka u marketingu, dok se ostale arhiviraju ili odbacuju. Postoji više tipova odluka koje menadžeri donose. „Odluke mogu biti strukturisane i nestrukturisane, ponovljene ili nove, jednostavne ili složene, zavisno od situacije ili zadatka" (Flečer, 2003., str. 152).

Antoni pojašnjava da se tipovi odluka razlikuju i u zavisnosti u kojoj funkciji se donose, da li je to srategija, planiranje, kontrola.i Goslar i Braun proširuju ovu priču na situacije u marketingu prikazane na slici 1.

Slika 1. – Kompjuterski sistemi za korisničke marketing aktivnosti



(Izvor – Flečer, 2003., str. 154)

Ove informacije bi trebalo da pružaju kvalitetniju prognozu budućih događaja upravo time što su usmerene ka budućnosti na osnovu projektovanih podataka iz prošlosti. Neće zahtevati isti nivo kao informacije koje se koriste u menadžerskoj kontroli. Kada sistem koji je podržan informacionom tehnologijom (informacioni sistem) pomogne prilikom donošenja odluka tada se taj sistem naziva sistem za podršku o odlučivanju. Najbitnija stvar na ovom nivou predstavlja analiziranje procesa odlučivanja kako bi se utvrdili zahtevi za informacijama onoga ko odlučuje i na koji način se oni menjaju tokom vremena.

Uspeh prilikom odlučivanja menadžeti mogu postići ukoliko uspostave čvrstu vezu sistema za podršku odlučivanja i planiranja, a sistem za elektronsku obradu podataka povežu sa administrativnim odeljenjem. „Potrebno je upravljati informacionim sistemom u smislu definisanja koje nam informacije trebaju, definisanje instrumenata prikupljanja, samo prikupljanje i klasifikacija dobijenih informacija, kao i njihova dostupnost zaposlenima kojima su od koristi, a pogotovo onima koji donose odluke. Sve to predstavlja jedan sistem za podršku odlučivanju u domenu tržišnih odluka i marketinških aktivnosti" (Grgar, 2011., str. 69).

Mejson opisuje pet nizova aktivnosti u odlučivanju i to su (Flečer, 2003., str. 156):

- „Izvor: sastoji se od fizičkih aktivnosti i predmeta koji su važni za posao.
- Podaci: praćenje, merenje i beleženje podataka iz izvora.
- Predviđanje i zaključivanje: zaključivanje i predviđanje na osnovu podataka.

- Vrednosti i izbor: procena zaključaka sa osvrtom na vrednost (stremljenja i ciljeve) organizacije i izbor delovanja.
- Delovanje: usmeravanje delovanja.”

Informacioni sistem prati, meri i beleži podatke iz izvora, dok čovek donosi zaključke. Na osnovu toga odučuje se za delovanje. Nivo složenosti ovih sistema je poprilično nizak i služe za statističko poređenje podataka. Iz tog razloga malo koristi menadžerima marketinga. Nalaze se na najnižem stepenu rangiranja.

Naprednija grupa informacionih sistema je svoj opseg proširila sa prikupljanja podataka i arhiviranja na zaključivanje i predviđanje koji su važni za odlučivanje. Menadžer koji donosi odluku postavlja pitanje. „Šta ako” se povuče određeni potez ili formiraju određene pretpostavke i sagledava odgovor koji dobije na to. Kako bi marketing bio uspešan i doveo do ispunjenja zadatih ciljeva, potrebno ga je na pravi način sprovesti u turističkim organizacijama. Turističke organizacije su poznate po tome da dobro sprovedeno marketing istraživanje i njegova pravilna implementacija kroz poslovne procese donosi višestruku dobit. Ako uzmemo u obzir internet marketing, on za turizam predstavlja osnovni alat komunikacije sa potencijalnim korisnicima, koji pored informisanja javnosti o svojim uslugama ima mogućnost i interaktivnog odnosa sa korisnicima turističkih usluga. Da bi ceo sistem funkcionisao, potrebno je na pravilan način objediniti sistem internet marketinga, interne revizije i kontrole.

INTERNA REVIZIJA MARKETINGA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Prvi korak u sprovođenju revizije turističkih organizacija je izrada plana. „Međunarodni revizorski standardi nameću obavezu planiranja revizije kako bi se angažovanje izvršilo na uspešan način“ (Petković, 2010., str. 103). Godišnjim planom rada interne revizije identifikuju se rizične oblasti koje će biti predmet revizije. Svaka pojedinačna revizija pažljivo se planira i na taj način se omogućava da se mnogi problemi na vreme uoče i reše. Plan je osnov za sprovođenje revizije, pri čemu koncept sprovođenja podrazumeva upoznavanje revizora sa pravnim licem, razvijanja globalne strategije revizije i sačinjavanja programa revizije koja se završava iznošenjem mišljenja revizora o istinitosti i objektivnosti finansijskih izveštaja. Interni revizor vrši izbor načina uzorkovanja, odabir osoblja kojem će poveriti pojedine poslove, razmatra mogućnost angažovanja eksperata sa strane, itd.

U plan revizije neophodno je uključiti sve oblasti rada. U nalogu za sprovođenje revizije neophodno je da „svi relevantni tokovi preduzeća budu:

- potpuno obuhvaćeni;
- dovoljno nadzirani;
- vremenski precizirani;
- blagovremeno obavljeni.

Prema tome, planiranje je značajan deo osnovnih načela urednosti ispitivanja, kom se mora posvetiti maksimalna pažnja. Postoji današnja izreka da „nema rada bez plana“ (Vitorović, 2004, str. 223).

Pri izradi plana interne marketing revizije neophodno je imati saznanje o veličini subjekta nad kojim se sprovodi interna revizija kako bi se uvrstile sledeće aktivnosti (Vitorović, 2004, str. 223):

- „program ispitivanja;
- razgraničenje naloga ispitivanja za diskusiju o postojećem planu i segment područja ispitivanja;
- vremenski prikaz;
- utvrđivanje vremena potrebnog za sprovođenje ispitivanja, učesnika u pripremi rada revizije, sprovođenju ispitivanja i izveštavanju;
- instance u saradnji, utvrđivanje i dodeljivanje zadataka revizorima,odnosno revizorskom timu“

Zadatak interne marketing revizije u turističkim organizacijama je da obezbedi da kompletno pravno lice i sve poslovne transakcije budu iskontrolisane u planiranom periodu. Dužina trajanja procesa revizije zavisi od: veličine turističke organizacije, zadataka interne revizije, intenziteta ispitivanja, kriterijuma ispitivanja, nalaza prethodno obavljenih revizija.

Prilikom planiranja procesa revizije, potrebno je uporediti plan i ostvarenje kao i sagledati moguća odstupanja u cilju preduzimanja mera. Na taj način se sprečavaju ili minimalizuju negativna odstupanja dok se pozitivna odstupanja podstiču.

Problemi u vezi sa marketing planiranjem i moguća rešenja (Jobber i dr., 2006., str. 22), (tabela 1)

Tabela 1. – Problemi u vezi sa marketing planiranjem i moguća rešenja

Problemi u marketing planiranju	Preporuke za rešavanje problema
	Podrška višeg menadžmenta
Politički	Uskladiti sistem planiranja sa kulturom organizacije
Cena propuštene prilike	Nagraditi ostvarenje dugoročnih ciljeva
Sistemi nagrađivanja	Depolitizovati ishod
Informacije	Jasna komunikacija
Kultura	Obuka

Izrada marketinškog plana je vrlo važan zadatak, ali nikako dovoljan. Potrebno je osmisliti i uraditi određene aktivnosti u praksi kako bi se ostvarili željeni rezultati u turističkim organizacijama. „Svaki marketinški plan ili program na kraju se svodi na skup aktivnosti koje (nadam se) imaju pozitivan uticaj na prodaju i profit. Dakle, deo revizije u kojem procenjujete svoje marketinške aktivnosti udara samo u srce stvari i brzo vam govori da li vaš program ima neke manjkavosti“ (Jobber i dr., 2006., str. 29). Odredbom člana 82. Zakona o budžetskom sistemu („Službeni glasnik RS“ broj 54/2009, 73/2010 i 101/2010) propisano je da interna revizija vrši primenu zakona, poštovanje pravila interne kontrole i ocenu sistema internih kontrola, sprovodi reviziju načina rada kako bi ocenila poslovanje i procese u cilju ocene ekonomičnosti, efikasnosti i uspešnosti, daje savete kada se uvode novi sistemi i uspostavlja saradnju sa ekternom revizijom. Interna revizija pomaže subjektu revizije u postizanju njegovih ciljeva pa shodno tome primenjuje sistematičan i disciplinovan pristup prilikom identifikovanja rizika, procene rizika i njegovim upravljanjem; prati usklađenost sa zakonima i zakonskom regulativom; pouzdanošću informacija; njihovom zaštitom; daje preporuke za poboljšanje aktivnosti u subjektu revizije.

Sve ovo ukazuje na neophodnost planiranja interne marketing revizije turističkih organizacija putem kojih ostavaruje ciljeve, utvrđuje prioritete i obezbeđuje efikasno korišćenje resursa, a samim tim i pruža osnovu za procenu potreba za resursima, ovlašćenje da se postupi po planu nakon njegovog odobravanja i usvajanja, pruža osnovu za merenje ispunjenja plana, a samim tim i zadataka subjekta revizije i slično.

Postoji pet izdefinisanih sistema koji pružaju sliku o subjektu revizije, a to su:

- Sistem plata
- Sistem javnih nabavki
- Sistem prihoda
- Sistem troškova
- Sistem planiranja.

Navedeni sistemi su utvrđeni još u strateškom planiranju za naredne tri godine i oni su od ključnog značaja za poslovanje svake poslovne organizacije, pa samim tim i turističke.

Za svaki sistem izračunava se indeks rizika i označava se kao jednostavan sistem, složen sistem i veoma složen sistem. Na bazi toga se ocenjuje da li je rizik nizak, srednji ili visok. Daljom analizom dolazimo do rezultata koliko je učešće rizika svakog pojedinačnog sistema u ukupno planiranim sredstvima što predstavlja osnovu za donošenje odluka za upravljanje turističkom organizacijom. Prilikom donošenja marketinških odluka potrebno je imati saznanja da li se proces marketing planiranja odvija

na poslovnom nivou ili na nivou proizvoda. Prilikom planiranja na poslovnom nivou prisutni su: poslovna misija, marketing revizija, SWOT analiza[2] i marketing ciljevi. Pristupa se njihovom redefinisanju. Kod planiranja na nivou proizvoda putem ključne strategije posmatra se ciljno tržište, konkurentska prednost, ciljni konkurenti; donose odluke o marketing miksu, njegovoj organizaciji i implementaciji i kontroli. Veoma je važno da marketinške odluke budu u skladu sa instrumentima marketing miksa (proizvod, cena, plasman, promocija i zaposleni) pa se i pitanja o njima nalaze u anketi revizora. „Razlog je to što bi zaista trebalo da preduzmete aktivnosti koje će olakšati primenu vašeg marketinškog programa u svim oblastima koje pokrivaju instrumenti marketing miksa“ (Jobber i dr. 2006., str. 29). Sistematski pristup procesu interne marketing revizije je od velikog značaja. Njegovim sagledavanjem omogućava se upravljanje rizikom na način koji pomaže turističkoj organizaciji da identifikuje i oceni izloženost riziku. Na taj način interna revizija marketinga doprinosi poboljšanju upravljanja rizikom i kontrolom; održavanju efektivnih kontrola i ocenjivanju njihove efikasnosti; procenjuje proces upravljanja i daje odgovarajuće preporuke kako bi se ono unapredilo.

Unapređenje procesa upravljanja potrebno je da omogući(IIA The Institute of Internal Auditor, 2006., str. 17):

- „Promovisanje prikladnih etičkih principa i vrednosti unutar organizacije.
- Obezbeđivanje efektivnog upravljanja performansama i ustanovljavanja odgovornosti u organizaciji.
- Efektivno saopštavanje informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim delovima organizacije.
- Efektivna koordinacija aktivnosti i saopštavanje informacija članovima odbora, eksternim i internim revizorima i rukovodstvu“.

Godišnji plan interne revizije treba da sadrži naloge za internu reviziju pojedinih oblasti za svaku godinu, da bude raščlanjen na delove koji će biti predmet ispitivanja“ (Vitorović, 2004., str. 224–225). Godišnji plan interne marketing revizije treba da sadrži (tabela 2):

[2] SWOT analiza je skraćenica od: **S**trengths – snage; **W**eaknesses – slabosti; Opportunities – mogućnosti(šanse, prilike); **T**hreats – pretnje (opasnosti)

Tabela 2. – Plan godišnje interne marketing revizije[3]

Oblast interne revizije:	Struktura oblasti interne revizije:
Rezultati poslovanja	prodaja, tržišno učešće, profitne marže, troškovi
Strukture marketinga	organizacija marketinga, marketinška obuka, komunikacije unutar jednog i među različitim odeljenjima
Analiza strateških pitanja	marketing ciljevi; segmentacija tržišta; konkurentska prednost; ključne kompetencije; pozicioniranje; analiza portfolija
Efektivnost marketing miksa	proizvod; cena; promocija; distribucija
Marketing sistemi	marketing informacioni sistemi; sistemi marketing planiranja; sistemi marketing kontrole

(Izvor – Jobber i dr. 2006., str. 9)

Godišnji plan interne revizije čine pojedinačni operativni planovi. U tabeli 3. prikazan je primer operativnog plana u praksi:

Tabela 3. – Operativni plan interne marketing revizije

Plan revizije br. (broj iz godišnjeg plana revizije Službe za internu reviziju)
Revizori: (imena članova tima)
Organizacioni deo: (destinacije u zemlji ili inostranstvu)
Predmet revizije: (određena turistička destinacija)
Ključni ciljevi poslovne aktivnosti/sistema:
Nalazi prethodnih revizija: (najznačajnije preporuke prethodne revizije)
Ciljevi revizije:
Prioriteti/problemi:
Primedbe:
Planirani vremenski okvir: (po ključnim etapama)

Ne postoje propisani koraci u sprovođenju interne marketing revizije. Oni zavise od predmeta revizije i vrste poslovne organizacije u kojem se

[3] pojašnjenje u knjizi Jobber i dr. 2006., str. 9.

interna revizija sprovodi. Iskustvo i praksa definišu neke univerzalne korake i to su (tabela 4):

Tabela 4. – Koraci sprovođenja interne marketing revizije

Koraci sprovođenja interne marketing revizije	
1.	Priprema i planiranje zadataka interne marketing revizije
2.	Definisanje ciljeva revizije i definisanje očekivanih kontola u turističkoj organizciji
3.	Utvrđivanje i snimanje sistema marketinga u turističkim organizacijama
4.	Identifikovanje internih kontrola u marketingu turističkih organizacija
5.	Ocena kontrola u marketingu turističkih organizacija
6.	Testiranje internih kontrola marketing turističkih organizacija
7.	Donošenje zaključaka interne marketing revizije u turističkim organizacijama
8.	Revizorski izveštaj i akcioni plan
.	Praćenje realizacije

1. Priprema i planiranje zadataka interne marketing revizije – s obzirom na to da je o planiranju dosta pisano u ovom radu potrebno je još samo pojasniti da pre početka interne marketing revizije, organizacionom delu u kojem se vrši revizija dostavlja se formalno obaveštenje da će revizori izvršiti preliminarni pregled unutar određenog organizacionog dela. To je istovremeno i prilika da se traži na uvid neophodna dokumentacija kako bi se revizori upoznali sa funkcionisanjem organizacionog dela koji će se revidirati. Ubrzo nakon toga potrebno je održati i zvaničan sastanak sa menadžmentom na kojem će interna marketing revizija biti i zvanično pokrenuta. Pod preliminarnim pregledom podrazumeva se pregled postojeće strukture, razgovori sa menadžmentom, pregled relevantnih zakona, procedura, uputstava, analiza prethodnih revizorskih izveštaja, itd.

Od strane interne revizije upućuje se dopis Rukovodiocu organizacionog dela u turističkoj organizaciji u kojoj će se obaviti interna marketing revizija u kojem se zahteva da se dostavi potrebna dokumentacija relevantna za funkcionisanje sistema. Planiranje sprovođenja interne marketing revizije obuhvata: ciljeve interne marketing revizije, rizike i način njihovog svođenja na prihvatljiv nivo, upravljanje postojećim rizicima i upravljanje internom kontrolom, mogućnost unapređenja sistema rizika i unapređenja samog

procesa interne kontrole, definiše ciljeve i obim angažovanja potrebnih resursa za njihovo ostvarenje u skladu sa vremenskim ograničenjem, razvija programe rada za ostvarenje ciljeva angažovanja i evidentira ih.

2. Definisanje ciljeva revizije i definisanje očekivanih kontrola u turističkoj organizaciji

Pre snimanja i dokumentovanja organizacionog dela koji se revidira potrebno je utvrditi ciljeve kontrola i očekivane kontrole. Ciljeve kontrola koje revizor odredi treba da su u skladu sa ciljevima menadžmenta turističke organizacije i da identifikuju specifične ciljeve na osnovu kojih revizori ocenjuju postojeće kontrole. Procenjuje se da li postojeće kontrole menadžmentu pružaju dovoljan nivo sigurnosti da će ciljevi sistema biti postignuti i da će rizike interne kontrole svesti na prihvatljiv nivo. Razmatranjem zakona, procedura, uputstava i propisa mogu se dobro identifikovati ciljevi kontrole, mada su priroda rizika i kontrolno okruženje od velikog značaja.

3. Utvrđivanje i snimanje sistema marketinga u turističkim organizacijama

Utvrđivanje i snimanje sistema marketinga u turističkim organizacijama pruža osnovu da interni revizor oceni prednosti i slabosti interne kontrole. Na ovaj način revizor potvrđuje svoje shvatanje organizacionog dela nad kojim vrši internu marketing reviziju i njegovo uklapanje u turističku organizaciju. Shodno tome, interni revizor obezbeđuje osnovu da proceni da li i u kojoj meri interne kontrole sprečavaju, detektuju i ispravljaju greške. Snimanje stanja internih kontrola najčešće vrši pomoću tehnike Upitnika.

4. Identifikovanje internih kontrola u marketingu turističkih organizacija

Nakon snimanja funkcionisanja organizacionog dela u kojem se interna marketing revizija sprovodi, potrebno je identifikovati postojeće kontrole. Neophodno je da su jasno navedene. Neke od primera postojećih kontrola mogu biti: podela dužnosti, organizacija, ovlašćenja i odobravanja, fizičke kontrole, nadzor, kadrovske kontrole, matematičke i računovodstvene kontrole, upravljačke kontrole.

5. Ocena kontrola u marketingu turističkih organizacija

Ključni dokumenat u internoj marketing reviziji je pregled kontrola. On u sebi sadrži: ciljeve kontrola, očekivane kontrole, postojeće kontrole, test kontrole pod određenim brojem, ocenu kontrole i preporuku.

Identifikovanje postojeće kontrole potrebno je obavezno notirati. Ukoliko je postojeća kontrola ista kao i očekivana, nalaz može biti zadovoljavajući. Ukoliko to nije slučaj, postojeća kontrola treba da bude

opisana na adekvatan način. Ocena kontrole se vrši u smislu „dizajna“ – utvđuje se adekvatnost kontrole i „uspešnosti izvođenja“ – kako bi se utvrdila efektivnost kontrola.

6. Testiranje internih kontrola marketing turističkih organizacija

Testiranje kontrola se vrši kako bi se potvrdilo efektivno funkcionisanje sistema interne kontrole. Tom prilikom opisuje se svaki korak pristupa, objašnjavaju se konkretne procedure testiranja ili pregleda koji će se primeniti. Ovo predstavlja kontrolnu listu revizorskog tima.

7. Donošenje zaključaka interne marketing revizije u turističkim organizacijama

U ovom koraku, interni revizori razmatraju rezultate svoga rada i pismenim putem izveštavaju Rukovodioca interne revizije i Rukovodioce organizacionog dela u kojem se revizija vršila. U svom dokumentu, interni revizor navodi slabosti, uzroke, posledice, zaključke i preporuke.

8. Revizorski izveštaj i akcioni plan

U revizorskom izveštaju saopštavaju se identifikovani problemi i njihovi uzroci, pojašnjavaju se posledice problema, vrši se njihovo kvantifikovanje ukoliko je potrebno, putem analiza i ocena meri se uspešnost internih kontrola po oblastima, sugerišu se rešenja. Saopštavanje rezultata treba da se vrši po određenim kriterijumima i kvalitetu. Potrebno je da se prepoznaju ciljevi, obim angažovanja, zaključci, preporuke, akcioni planovi i da saopštenja po svom opredeljenju budu precizna i jasna, konstruktivna i blagovremena. Rukovodilac interne revizije odgovoran je za saopštavanje rezultata klijentu. Za vreme konsultantskog angažovanja poželjno je da sagleda pitanja upravljanja rizikom, kontrolom i identifikuje pitanja procesa upravljanja turističkom organizacijom uz saopštavanje menadžmentu.

9. Praćenje realizacije

Praćenje realizacije se ostvaruje dopisom kojim se od subjekta revizije traži da potvrdi da li su određene aktivnosti preduzete; zakazivanjem posebne, naknadne revizije i naknadnom revizijom (praćenjem) kao deo sledeće revizije. Primena univerzalnih koraka u praksi podrazumeva njihovu podelu na podkorake koji bliže pojašnjavaju internu kontroli i mogućnost njene uspešne primene na određenu oblast poslovanja u turističkoj organizaciji. S obzirom na to da je Kotler za određeni nivo organizacije dao definiciju revizije koja se u celini može primeniti i za marketing aktivnosti turističke destinacije, pokušaćemo da takvo viđenje primenimo i u ovom radu u kojem bi takva revizija bila definisana kao sveobuhvatno, sistematično, nezavisno i periodično preispitivanje marketing sredine, ciljeva strategije i aktivnosti i to

sa stanovišta određivanja područja problema i mogućnosti predlaganja plana akcije sa ciljem poboljšanja rezultata marketing aktivnosti[4]

Poslovna politika turističke organizacije u razvoju kreće se u pravcu ostvarivanja potreba i želja potrošača. Svaka devijacija koja ne ide u prilog ovome daje osnovu za izmenu u nekom, ili svim domenima marketing aktivnosti [5]

- „Revizije marketing sredine (trendovi, tendencije i sl);
- Revizija marketing strategije (usaglašenost sa tržištem);
- Revizija organizovanja marktinga (sposobnost provođenja strategije);
- Revizija marketing sistema (kvalitet sistema planiranja, informisanja i kontrole);
- Revizija produktivnosti marketinga (provera rentabilnosti pojedinih delova);
- Revizija marketing funkcija (provera instrumenata miksa)“.

Proces interne marketing revizije predstavlja permanentnu aktivnost koja je od velikog značaja za menadžere turističkih organizacija. Lista marketing revizije za turističku organizaciju (prikazana u tabeli 5) koja bi kontrolisala neku od turističkih destinacija mogla bi da obuhvata i sledeće aktivnosti:

Tabela 5. – Lista marketing revizije za turističku organizaciju

1. Reviziju mikrookruženja
veličina turističkog tržišta;
vrednovanje tekuće tražnje i njena perspektiva u odnosu na ukupnu turističku ponudu i kvalitet turističkih usluga u odnosu na druge konkurente;
sagledavanje konkurenata date destinacije;
sagledavanje kako javnost koja podrazumeva medije i organizovane grupe utiče na stvaranje prilika i mogućnosti kao i na stvaranje problema sa kojima se sreće turisitička organizacija u određenoj destinaciji;
sagledati korake koje treba preduzeti da se navedeni problemi otklone;
2. Revizija marketing misije, ciljeva i strategije
oceniti da li turistička ponuda sadrži ciljeve i da li odražavaju neku konkurentnu prednost;
proveriti dostupnost informacija (na mesečnom nivou, kvartalno...);
proveriti da li postoji za svaku turističku ponudu portfolio proizvoda (destinacija) i sagledati rezultate analize;

[4] dati komentar se nalazi na: (/http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf,, str. 205).

[5] (/http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf,, str. 205).

proveriti da li postoji portfolio za svaku destinaciju i sagledati rezultate analize;
proveriti da li svaki subjekt turističke ponude ima strategijski plan i da li on proizilazi iz glavnog marketing plana destinacije;
proveriti da li postoji strategija razvoja, strategija upravljanja novčanim tokovima;
da li su raspoloživi resursi dovoljni za ostvarenje ciljeva na tržištu ili je potrebno dodatno ulaganje;
da li su resursi alocirani optimalno po proizvodima (destinacijama) i segmentima;
sagledati da li su sredstva optimalno alocirana u instrumente marketing miksa;
proveriti da li je identifikovano ciljno tržište;
proveriti da li su u turističkoj organizaciji analizirana tražnja i konkurencija;
sagledati da li je obezbeđenje sredstava dovoljno jako da pokrije rizike za planiranu aktivnost;
3. Revizija strategije i programa
oceniti da li je proizvod (destinacija) sposoban da zadovolji turističke potrebe na odabranim segmentima;
proveriti da li je marketing plan turističke destinacije jasan i nedvosmislen;
proveriti da li su analizirane tražnja i konkurencija;
proveriti da li su definisani trendovi i sagledane mogućnosti i pretnje u ovom domenu;
oceniti da li je upotrebljena prava strategija i da li je prilagođena za ciljno tržište ili nije i u kojoj meri;
4. Revizija organizacije i sistema
oceniti da li je angažovana osoba pogodna i autoritativna koja vodi destinaciju;
oceniti nivo komunikacije između turista i zaposlenih u subjektima turističke ponude.

Pravila i procedure moraju biti istestirane, a sama procena veštine njihovog sprovođenja zahteva određeni stepen subjektivne ocene pošto atributi poput inteligencije, znanja, stava nisu zapravo merljivi. Ukoliko zaposleni nisu uspeli dosledno i suštinski da izvrše svoje zadatke u procesu interne kontrole i nalazi interne revizije biće lošiji. Interna revizija ocenjuje dizajn i efektivnost izvršenih internih kontrola sa unapred definisanim internim kontroloma.

Jednu od glavnih obeležja efikasne interne kontrole je podela obaveza. Na taj način svako je sprečen da ostvari za sebe ličnu korist ili da načini neku nepravilnost. Podelu dužnosti puno je lakše urediti u većim i velikim turističkim organizacijama dok u malim turističkim organizacijama predstavlja pravi izazov. Često se pribegava rotaciji dužnosti upravljanja i nadzora jer zaposliti novog zaposlenog nije nimalo lak zadatak. Uloga menadžmenta kod sprovođenja interne kontrole i interne marketing revizije je obezbedi nesmetano funkcionisanje oba procesa u celoj turističkoj organizaciji. Proces interne kontrole odvija se svakodnevno uz učešće svih zaposlenih. Prilikom spovođenja interne revizije u celoj turističkoj

organizaciji neophodno je da joj menadžment obezbedi potpunu samostalnost pri izvršavanju svojih aktivnosti. Takođe je važno da u nadležnost menadžmenta u turističkim organizacijama spada određivanje ciljeva, postavljanje limita kao i preduzimanje kontrolnih akcija.

ZAKLJUČAK

Nijedna interna kontrola ne može biti dovoljno dobro osmišljenja i sprovedena da bi sa sigurnošću i velikom preciznošću mogla dati uverenje menadžmentu po pitanju ostvarenja ciljeva. S obzirom na to da na ostvarenje ciljeva menadžmenta utiču inherentna ograničenja, odnosno odluke donose ljudi i samim tim mogu biti i pogrešne, lica odgovorna za uspostavljanje interne kontrole potrebno je da sagledaju i troškove i koristi od njih. Kakav model će se primeniti najviše zavisi od same turističke organizacije nad kojom se interna kontrola i revizija sprovode i faktora koji ga opredeljuju. Neki od njih su: njegova kultura, organizacija, kvalitet osoblja, obim operacija i drugih postojećih kontrola menadžmenta.

Prepoznatljiv standard primenljiv na sve organizacije koji definiše interne kontrole ne postoji. Nezavisno razmišljanje i samostalnost u radu predstavljaju osnov ispravnog funkcionisanja sistema interne kontrole, a samim tim i uspešnije interne marketing revizije. Od velikog značaja je razdvajanje prava i dužnosti zaposlenih. Neophodno je da postoji podela dužnosti koje se tiču nadzora nad podacima i održavanjem tih podataka; da dužnosti koje se tiču izvođenja poslovnih aktivnosti budu razdvojene od autorizacije ili kontrolisanja istih. Rukovodilac interne kontrole treba punu pažnju da posveti načinu revizije interne kontrole kao i da, ukoliko podela dužnosti zaposlenih ne postoji momentalno to iskoriguje.

Svedoci smo da proces interne marketing revizije razlikuje među privrednim subjektima u praksi i da razloge tome nalazimo u pogrešnim procenama, odlukama, izloženosti privrednog subjekta rizicima, itd. Okruženje u kojem se interna marketing revizija izvodi podložno je promenama na dnevnom nivou. U skladu sa tim neophodno je stalno prilagođavati, pre svega proces interne kontrole pa samim tim i proces interne marketing revizije, kako bi u budućnosti bila u stanju da rizik poslovanja turističkih organizacija svede na najmanju moguću meru. Pogrešne procene i odluke, loša praksa upravljanja informacionim sistemima mogu upravljanje turističim organizacijama izložiti velikim rizicima. Na taj način se može ugroziti njihov konkurentski položaj. Mnogi menadžeri tek tada shvataju važnost internih kontrola i informacionog sistema i rizike koji proizilaze iz njih. Turističke organizacije sa jakom internom kontrolom i dobrim informacionim sistemom doživljavaju napredak u efikasnosti i pouzdanosti

upravljanja njima. Uopšteno posmatrajući, ciljevi dobro postavljene interne kontrole u okviru svake turističke organizacije su: dostupnost pouzdanih informacija, usklađenost informacionih sistema sa strategijama i politikom turističke organizacije, spoljnim zahtevima, rizikom upravljanja turističkom organizacijom, zaštitom njenog interesa, omogućavanjem međusobno povlašćenog odnosa sa poslovnim partnerima, identifikacijom i reakcijom na pretnje i moguće kršenje kontrole. Na osnovu izloženog, menadžment se donošenjem svojih odluke opredeljuje da li će i u kojoj meri određene tipove rizika ignorisati ili ih svesti na njihov minimum i tako im umanjiti značaj. Dobro rešenje interne kontrole u jednoj turističkoj organizaciji, može u određenoj meri da posluži drugoj.

Stečena znanja kadrova koja obavljaju specifične potrebe turističkog tržišta na zadovoljavajućem su nivou, ali njihova praktična iskustva i veštine ipak nisu. „U prilog ovoj tvrdnji su i odgovori anketiranih stejkholdera na pitanje o kompetentnosti kadrova koji trenutno učestvuju u turizmu, za obavljanje svojih poslova (tabela 5).“

Tabela 6. – Kompetentnost kadrova koji trenutno učestvuju u turizmu, za obavljanje svojih poslova

Odgovor	Procenti
Da	5%
Delimično	74%
Ne	21%
Ukupno	100%

(Izvor – http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf, 2011. str. 201)

S obzirom na to da je ljudski faktor od neprocenjivog značaja, potrebno je odmah pristupiti rešavanju ovih problema kako bi se ubrzao razvoj u turizmu. Naoružati zaposlene „znanjem“ znači steći konkurentsku prednost na tržištu. Ovo je način da ocena rizika bude na zadovoljavajućem nivou i da upravljanje rizikom dobro funkcioniše. U turističkim organizacijama gde upravljanje rizikom dobro funkcioniše, interne kontrole imaju smisla. To je jedini način da rezultati sprovedene interne marketing revizije u turističkim organizacijama budu zadovoljavajući. Sa razvojem koncepta upravljanja menja se i koncept revizije. To je uslov održavanja ovog kretanja. Krajnji model revizije je model koji sadrži u sebi upravljanje revizijom i zasnovan je na korporativnom registru rizika, potvrdi interne kontrole od strane rukovodilaca i njihovih zaposlenih, potvrdi revizijskog uveravanja od strane

interne kontrole i strategije upravljanja poslovnim performansama (Pickett, 2004., str. 281).

Sa razvojem koncepta upravljanja, menja se i koncept interne revizije koji kao krajnji cilj u sebi sadrži upravljanje njome i zasnovan je na korporativnom registru rizika, potvrdi interne kontrole od strane rukovodilaca i njihovih zaposlenih, potvrdi revizijskog uveravanja od strane interne kontrole i strategije upravljanja poslovnim performansama (Pickett, 2004. str.281). Sve ovo upućuje na zaključak da interna marketing revizija u turističkim organizacijama treba polako da se uklapa u navedeni budući model. Na taj način osigurava svoje načelo pouzdanosti, lakše upravljanja svojim planovima i informacijama, svoje zaključke zasniva na preciznijim informacijama, a sve to dodaje ozbiljnu vrednost poslovanju.

SUMMARY
INTERNAL AUDIT OF MARKETING IN TOURIST ORGANIZATIONS

Changing the business processes, development of technology as well as usual everyday changes in the market, can make that the process of internal control is constantly being improved. The environment in which internal control is implemented is subject of change on a daily basis and is in line with that required permanent adjustement. Wrong assumptions and decisions, bad management practice information systems can lead Tourist organizations to potential risks. In this manner, may put in danger their competitive position. Many managers now realize the importance of internal controls, information systems and what problems can arise from them. Therefore, they have a big role in recognizing the importance of establishing internal controls. Assessing internal controls that support the business objectives of management of tourist organizations should be placed near the top of its list of plans and activities. This is the way that in the future the risk doing a business in Tourist organization can be reduced to a minimum. The role of internal audit is to assess internal controls. In certain areas, such as a Tourist Agency engage auditors and specialists who have more experience in this area and in marketing. In this way it is more easily recognized whether internal controls exist at the tourist organization, and then evaluate their design and their effectiveness. Tourist organizations with strong internal controls and good information system perceived improvement in the efficiency and reliability of managing them. Business tourist organizations are heavily reliant on information systems. Implementation of information systems is reflected in all the processes in the tourism organization. Although information systems are rapidly changing environment stimulated business changes, using their

potential risks. This is the ultimate importance for the tourism organization as each new risk and new potential threats. Ability to carry out planned activities, the timely delivery of development projects, lower price, better range of products and services compared to competitors, consistent availability and reliability of information and service information system across the tourism organization, clear communication with the management of effective controls, the ability of fast and effective protection new vulnerabilities and threats and recover from any disruption in business tourism organization are just some of the indicators of effective control systems. Generally speaking, the goals of well placed internal controls within each tourist organizations are: the availability of reliable information, the compliance of information systems with the strategies and policies of tourism organizations, external requirements, risk management Tourism Organization, the protection of its interests, facilitating mutually privileged relations with business partners, identifying and responding to threats and possible violations of control. When all this is established, management can make decisions more precisely and securlyand also could ignore certain types of risk or diminish their importance. When reaching a solution to control that works well in a tourist organization, it may be helpful to someone else. The paper explained the universal steps of internal marketing audit (planning the implementation of internal marketing audit, defining audit objectives and defining the expected controls into tourist organisatoin, identifying and recording system marketing in tourist organizations, identifying internal control in marketing , assessment control, testing , drawing conclusions of internal marketing audit in tourist organizations, the audit report and action plan, monitoring of implementation).A list of marketing audit for the tourism organization provides a guid of performing that type of revision in practice.

The ultimate goal of internal marketing audit based on the corporate risk register, to confirm the internal control by managers and their staff, confirm the audit assurance by internal control and business performance management strategy that includes all these and manages them. The conclusion is that the internal audit in marketing tourism organizations slowly fits into future model because it ensures plans more easily controled, conclusions adopted on accurate information, however it all also give serious value to their business.

Keywords: internal marketing audit; tourism organization; an internal control; risk;

LITERATURA

1. Andrić, M. & Jakšić, D., (2005). Uloga interne revizije u savremenim uslovima, Ekonomika transformacije, Časopis za ekonomska pitanja privrede društva u tranziciji: Kako organizovati rad interne revizije u privrednim društvima, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 13/2005.
2. Chorafas, N. D. (2003). Reliable Financial Reporting and Internal Control: A Global Implementation Guide. New York: John Wiley & Sons
3. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_of_the_Treadway_Commission, (UNS-EF (doktorat Jelice Eremić Đođić „Revizijske procedure interne kontrole informacionih sistema na bazi kontrolnih ciljeva“, pristupljeno 09. 01. 2013))
4. Eremić Đođić, (2010), Interna kontrola informacionih sistema i upravljanje preduzećem. XIV Internacionalni Simpozijum iz projektnog menadžmenta, Zlatibor
5. Eremić Đođić, & Platiša, (2010), Uloga i značaj interne kontrole informacionog sistema u preduzeću, XXXVII Simpozijum o operacionim istraživanjima, str. 271)
6. http://www.klaster.palicinfo.com/wp-content/uploads/2011/02/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine.pdf
7. IIA The Institute of Internal Auditor, (2006.), Global Practices Center, USA. „Profesionalna praksa interne revizije.“ Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd.
8. Jobber, D. & Fahy, (2006)., J. Osnovi marketinga, McGraw-Hill Companies
9. Pejanović, R., Sedlak, O., Ćirić, Z., Eremić Đođić, J., Laban, B., Modelling and Optimisation Possibilities of Production Process for Providing Sustainability, VI International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2016 (EMC 2016) June 17–18, 2016, Kotor, Montenegro
10. Pejanović, P., Sedlak, O., Ćirić, Z., Grubić Nešić, L., Eremić Đođić, J. & Laban, B., Marketing Decision Making by Applying the Expert System, ENTRENOVA 8–9, September 2016, Rovinj, Croatia
11. Petković, A., (2010), Forenzička revizija, Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima, Novi Sad, Proleter AD, Bečej
12. Pickett, S.K.H. (2004). Interni revizor u praksi. Prevod Saveza računovođa i revizora Srbije: John Wiley & Sons

13. Mihić, S., Domazet, S., Mihajlović, M., Supić, D. 2013., Razvojni pravci turizma uz podršku fondova Evropske unije – šansa za privredni oporavak Vojvodine, Eukons, Poslovna ekonomija, godina VII, br.2
14. Stanišić, M., 2015., Interna revizija u funkciji upravljanja rizikom u privrednim društvima, Edukons: Poslovna ekonomija, godina, IX, broj II
15. Vidaković, S., Cico, S. & Petrović, D., 2014., Doprinos interne revizije rešavanju problema rizika izmirenja kratkoročnih obaveza, Edukons: Poslovna ekonomija, godina VIII, broj I
16. Vitorović, B. (2004). Interne kontrole i interna revizija. Beograd. Savez računovođa i revizora Srbije