

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

## IZVOĐAČKI INFORMACIJSKI SUSTAV KAO TEMELJ PREUSTROJA POSLOVNIH I PROCESNIH FUNKCIJA HOTELA

Zbog brzih promjena vanjskih uvjeta poslovanja, zaoštavanja gospodarskih kriterija i suvremenog sustava obračuna troškova, te na kraju zbog postizanja željenog stupnja konkurentne sposobnosti hotelskih poduzeća, značajna je primjena informacijskih tehnologija koja u ovom trenutku u hrvatskoj hotelskoj industriji nije još na zadovoljavajućoj razini. Informacije su postale najvažniji upravljački resurs, a pravodobna i točna informacija daje mogućnost pravodobne i brze reakcije. Na svom putu od nastajanja, preko raznih hijerarhijskih instanci, informacije su gotovo uvijek dolazile iskrivljene ili suviše kasno da bi bile osnova za kvalitetne i pravodobne odluke. Nova poslovna filozofija traži novu poslovnu organizaciju, a informacijska tehnologija mora biti u funkciji i poslovne filozofije i poslovne organizacije.

Ključne riječi: hotel, informacijski sustav, procesne funkcije.

### UVOD

Unutar hotelskog informacijskog sustava dolazi do vrlo intenzivnog komuniciranja između dijelova - podsustava.<sup>1</sup> Pretpostavka uspješnog komuniciranja unutar hotelskog informacijskog sustava je, da se postupkom organizacije poslovanja dođe do takve razine organiziranosti na kojoj je vidljivo sljedeće:<sup>2</sup>

1. razdijeljenost hotela na dijelove (funkcije, odjeljenja/službe, te raspored radnih zadataka po dijelovima),
2. radni i gospodarski odnosi između pojedinih hotelskih odjeljenja i njihov status,
3. mjerila za udio dijelova u dobiti što će omogućiti njihovim rukovoditeljima određeni stupanj poslovne inicijative.

---

<sup>1</sup> Birolla, H. i dr., Primjena osobnih kompjutora u radnim organizacijama, Informator, Zagreb, 1987., str. 194.

<sup>2</sup> Belak, V., Profitni centri i interna ekonomija poduzeća, časopis «Računovodstvo, revizija i financije», Zagreb, 1994., str. 85.

S ciljem postizanja postavljenih ciljeva informatizacije hotelskog poslovanja, potrebno je definirati područja poslovnih procesa koje je potrebno obuhvatiti informatizacijom. Ta su područja sljedeća (poslovni procesi koji se pojavljuju kod svakog hotela):

1. prodaja smještajnih (i drugih) kapaciteta,
2. nabava,
3. praćenje prometa i to:
  - ◆ recepcijsko poslovanje,
  - ◆ promet usluga materijalno i vrijednosno
4. financijsko-računovodstveni poslovi i evidencija stalne imovine i sitnog inventara,
5. kadrovska evidencija,
6. upravljačka kontrola,
7. organizacija rada,
8. planiranje i ostvarenje plana.

Osnovni zadatak cjelovitog aplikativnog rješenja je ostvarenje integralnosti obrade podataka, polazeći od obuhvata i obrade transakcija koje nastaju u:

- ◆ front-office poslovima (recepcija, restorani, kavana, aperitiv bar itd.) i u
- ◆ back-office poslovima (rezervacije, služba žurnala i obračuna).

Pored integralnosti, neophodno je istaknuti i karakteristike kao što su:

- ◆ sveobuhvatnost rješenja pojedinih aplikacija,
- ◆ veoma velika prihvatljivost i korištenje aplikacije od strane neposrednih izvršitelja (konobari, recepcioneri, žurnalisti, obračunski službenici) zbog jednostavnosti rješenja, te brzog i točnog dobivanja rezultata (dnevni izvještaji po izvršitelju, pojedini pregledi dnevnih potreba namijenjenih kuhinji i domaćinstvu, zaključak i obračun dana itd.),
- ◆ mogućnost provođenja kontrole u svakom momentu u ovisnosti od razine i zahtjeva vršitelja kontrole,
- ◆ autorizirana registracija ostvarenih transakcija sa razinama ovlaštenja,
- ◆ sve aplikacije odvijaju se interaktivno.

U daljnjim će se razmatranjima mogućnost ostvarenja postavljenih ciljeva promatrati kroz specifična obilježja osnovnih funkcija informacijskog sustava hotela, tj. kroz njegove globalne i pojedinačne zadatke uzevši u obzir stalnost informacijskih tokova u njima. Promatrat će se dakle:

- a) s aspekta neposrednog izvođenja temeljnih procesnih funkcija,
- b) s aspekta osiguranja informacijske osnove za upravljanje hotelskim poslovanjem.

## 1. INFORMATIZACIJA PROCESNE FUNKCIJE PRIPREME I PRUŽANJA USLUGA SMJEŠTAJA

U okviru procesa pripreme i pružanja usluga smještaja u hotelu ulaze svi postupci i poslovi koji se javljaju od trenutka najave gosta, do trenutka njegova odlaska iz hotela, uključivo s vođenjem podataka o gostima. Pod prodajom usluga smještaja u hotelu razumijeva se obavljanje rezervacija preuzetih od centralne prodaje poduzeća, uključivo s neposrednom prodajom onog dijela smještajnog kapaciteta koji nije unaprijed prodan (prodaja *last minute*).

Cilj je toga procesa u optimalnoj iskorištenosti smještajnih kapaciteta, uz maksimalno ispunjavanje potreba i želja gostiju i u ostvarivanju zadovoljavajućeg financijskog rezultata ovog odjeljenja.

U izgradnji modela toka podataka za proces pripreme i pružanja usluga smještaja, mora se početi od njegove organizacijske strukture (dijelovi procesa kao njegovi potprocesi), veza između dijelova strukture, te vezama s internim i eksternim okruženjem, a uz pridržavanje metodoloških postavki *strukturne sustavske analize*.

Slijedeći strukturu i tok podataka u procesu pripreme i pružanja usluga smještaja, može se uočiti da se on raščlanjuje na više potprocesa, koji će se dalje promatrati kao procesi nižega reda i to:

1. *check in*, što je uobičajeni naziv za proces primanja gosta;
2. *room status*, kojim se obuhvaća proces smještaja gosta i zadovoljavanje njegovih potreba vezanih za smještajnu jedinicu u hotelu (sobu ili hotelski apartman);
3. *praćenje boravka gosta*, kao proces u kojem se evidentiraju sve promjene koje se javljaju u vezi s boravkom gosta u hotelu, te za registriranje svih pansionskih i izvanpansionskih usluga koje je iskoristio;
4. *check out*, kao proces odjavljivanja gosta i njegov ispraćaj;
5. *fakturiranje i naplata*, kao proces koji se nadovezuje na sve prethodno navedene procese, a obuhvaća financijsko praćenje boravka gosta i naplatu potraživanja.

Svaki od navedenih potprocesa ima cilj, strukturu i veze značajne za izvodački informacijski sustav.

## **2. INFORMATIZACIJA PROCESNE FUNKCIJE PRIPREME I PRUŽANJA USLUGA PREHRANE**

Proces pripreme i pružanja usluga prehrane obuhvaća ove poslove: planiranje potreba za materijalom i njegovom neposrednom nabavom, poslove prerade namirnica i pripremanje jela i obroka, prodaja jela i obroka na ugostiteljski način, te odgovarajući oblik naplate usluge.

Cjelovito izvođenje ove procesne funkcije pripada u područje funkcije nabave, proizvodno-uslužne funkcije i funkcije prodaje. Klasično izvođenje toga procesa pretpostavlja da se cjelovito organizira u okviru jednoga hotelskog objekta i izvršava u kratkom roku. Rok izvođenja ove procesne funkcije najčešće nije dulji od jednog dana. Iz karaktera i slojevitosti poslova proizlazi i cilj procesa pripreme i pružanja usluga prehrane a to je pripremanje i posluživanje jela i obroka, koji će svojom kvalitetom i raznolikošću i adekvatnom prezentacijom u fazi prodaje zadovoljiti onaj segment tržišta na koji je hotel orijentiran. Uz to treba osigurati racionalizaciju svih faza postupaka, a u funkciji maksimiranja rezultata.

Primjenom metodologije strukturne sustavske analize, model organizacijske strukture i toka podataka u procesu pripreme i pružanja usluga prehrane, obuhvaća četiri skupine osnovnih procesa, i to:

1. osnovna priprema hrane,
2. finalna priprema hrane,
3. posluživanje hrane,
4. registriranje, fakturiranje i naplatu usluga.

Svaki navedeni proces ima više dijelova, koji se u skladu s potrebama mogu i detaljnije raščlanjivati. Takva struktura zahtijeva izgradnju odgovarajućeg sustava koji mora poštovati robne i vrijednosne tokove. Informacijski tokovi slijede tok izvođenja postavljenog tehnološkog procesa, a za donošenje poslovnih odluka u okviru ovog procesa treba se služiti i informacijama iz okruženja. To su npr. relevantne informacije iz drugih procesnih funkcija unutar hotela, informacije pojedinih funkcija poduzeća, ali i informacije prikupljene s tržišta nabave odnosno prodaje.

### **3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA - PREDUVJET ORGANIZACIJSKOG RESTRUKTURIRANJA**

Zbog brzih promjena vanjskih uvjeta poslovanja, zaoštavanja gospodarskih kriterija i suvremenog sustava obračuna troškova, te na kraju zbog postizanja željenog stupnja konkurentske sposobnosti hotelskih poduzeća, značajna je primjena informacijskih tehnologija koja u ovom trenutku u hrvatskoj hotelskoj industriji nije još na zadovoljavajućoj razini. Informatizirane su najčešće samo neke poslovne funkcije, međutim, one najčešće služe radi evidencija i obračuna, a ne radi trenutačnog donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka.

Turisti danas iskazuju neke značajke vezane uz informiranost, kao što su:

- ◆ naglašena potreba za informacijama,
- ◆ općenito visoka razina obaviještenosti i
- ◆ preciznije artikuliranje želja i očekivanja u vezi s putovanjem.

Oni hoteli koji mogu učinkovito eksploatirati nove tehnologije u stanju su i poboljšati svoj konkurentni položaj. U posljednje vrijeme aktualizirana su nova sredstva tvrtki - ljudi, znanja, sposobnosti, imidž, ali i informacije. Menadžeri trebaju i prepoznati nova sredstva, jer u suprotnom neće moći upravljati temeljnim poslovnim procesima. Isto tako menadžeri moraju znati da se takva nova sredstva mogu prodavati i kupovati, te da ona moraju funkcionirati i ostvarivati očekivane rezultate, baš kao i ostala sredstva.

Informacije su postale najvažniji upravljački resurs, a pravodobna i točna informacija daje mogućnost pravodobne i brze reakcije. Na svom putu od nastajanja, preko raznih hijerarhijskih instanci, informacije su gotovo uvijek dolazile iskrivljene ili suviše kasno da bi bile osnova za kvalitetne i pravodobne odluke.

Zbog toga je proces preustroja poslovnih procesa neodvojiv od projekta cjelovitog informacijskog sustava hotela, čak do te mjere, da u nekim slučajevima mogućnosti informacijske tehnologije presudno utječu na oblikovanje same poslovne organizacije. Informacijska tehnologija, dakle, pomaže da se poslovni procesi obavljaju na drugačiji način, ili da se definiraju kao posve novi postupci.

Projekt informacijskog sustava treba biti koordiniran s projektom preustroja poslovnih procesa, inače postoji mogućnost da se samo automatizira loš poslovni proces. Preustroj poslovnih procesa koristi informacijsku tehnologiju u smislu transformacije, a ne samo jednostavne automatizacije procesa. Informacijska tehnologija nije samo sredstvo provođenja preustroja poslovnih procesa, već je preustroj poslovnih procesa nezaobilazna faza u planiranju i izgradnji modernog informacijskog sustava.

U nastavku, daje se pregled temeljnih karakteristika primjene informacijske tehnologije u poslovanju hotela:

1. Eliminiranje posla - umjesto promatranja pojedinačnih poslova, prati se njihov kontinuitet (workflow). Poslovi i aktivnosti u sklopu procesa moraju biti optimizirani prije nego što tehnologija bude implementirana.
2. Eliminiranje suvišnih komunikacijskih lanaca - uobičajeni proces prenošenja informacija podrazumijeva mnogo instanci koje ne rade ništa drugo nego višekratno prenose iste informacije.
3. Ugradnja automatske kontrole u procese - informacijska tehnologija osigurava ugradnju kontrolnih funkcija, a time i kvalitete u sami proces. Prednost je napraviti nešto na pravi način prvi i posljednji put.
4. Utvrđivanje sinergije između ljudi i tehnologije - inovacije mogu rezultirati iz sinergije između povezivanja ljudskih vještina i tehnologije. Informacijska tehnologija u znatnoj mjeri povećava moć ljudi, ruši informacijske barijere, i uspostavlja simultano raspoloživu informaciju bez ograničenja vremena i prostora.
5. Pojednostavljanje zadataka - uz pomoć informacijske tehnologije, pojedinac može upravljati poslom od početka do kraja. Koristeći potencijal tehnologije, zadaci se pojednostavljuju i ubrzo se njihovo izvršenje. Rezultat je najviše isti, dok su utrošeno vrijeme i potrebni resursi znatno manji.
6. Paralelno odvijanje procesa - mnogo procesa koji su dosad morali biti sekvencijalno izvršavani, korištenjem informacijske tehnologije mogu postati paralelni. Nove groupware aplikacije omogućavaju raspoloživost informacija i njihovo istodobno ažuriranje.
7. Promjena definicije poslova - postojeći procesi i poslovi se razbijaju i njihovi elementi se sastavljaju po novim pravilima, na koja presudno utječu i suvremena informacijska tehnologija.
8. Integracija funkcija - nestaju funkcionalne barijere, poslovi se obavljaju u kontinuitetu, znatno brže i kvalitetnije.
9. Centralizirana kontrola sa decentraliziranim odlučivanjem - moguće je istodobno uspostaviti centraliziranu kontrolu ostavljajući slobodu odlučivanja decentraliziranim poslovnim jedinicama. Globalni ciljevi su postavljeni, prava i odgovornosti uravnoteženi, rezultati mjerljivi.
10. Inovativna sustavska analiza - informacijska tehnologija osigurava znatno viši stupanj analize.
11. Stvaranje prednosti iz nedostataka - način na koji je problem definiran, često određuje razinu i kvalitetu njegovog rješavanja. Često se uz pomoć informacijske tehnologije lakše i bolje locira problem, koji se u pravilu rješavaju prvi put, a istodobno i posljednji put.
12. Inovacije kao aktivan odgoj - ideje na razini svakog pojedinca mogu biti lakše i brže implementirane u poslovni sustav. Inovacije su prirodno podržane i sama primjena tehnologije stimulira njihovo kreiranje i implementaciju.
13. Konkurentska prednost - informacijska tehnologija postaje konkurentsko oružje koje istodobno ima i operativnu i stratejsku važnost. Oni hoteli koji ne budu razumjeli mjesto i ulogu informacijske tehnologije nikada neće moći shvatiti kako njihova konkurencija može imati tako kvalitetne proizvode po tako niskim cijenama.

Vidljivo je da su prednosti primjene informacijske tehnologije u poslovanju hotela mnogobrojne i da mogu donijeti konkurentsku prednost onim hotelima koji su na vrijeme shvatili te prednosti. Pred hotelskim menadžmentom stoje izazovi na koje će morati adekvatno odgovoriti kako bi se te prednosti što efikasnije iskoristile s ciljem postizanja što boljih poslovnih rezultata.

U tom kontekstu, praćenje modernih inovacija na području razvoja informacijskih tehnologija predstavlja trajan zadatak menadžmenta hotela.

#### 4. CILJEVI INFORMATIZACIJE HOTELSKOG POSLOVANJA

Iz svakodnevne prakse poznato je koliko je informatika zahtjevno područje rada. Ona ima brojne tehnološke, organizacijske, kadrovske, investicijske i druge zahtjeve, zbog čega je pothvat visokog rizika. Prirodno je da odnos ulaganja i učinka u informatiku mora biti pod nadzorom.

Cilj je ulaganjem u informatiku i primjenom njezinih tehnologija postići veći efekt od onog koji se postiže bez nje. Obično se efekti jave s izvjesnim vremenskim pomakom u odnosu na početak ulaganja. Zbog toga je logično da se na početku razvojnog i investicijskog ciklusa postižu negativni efekti uz nadu da će se tzv. točka infleksije ili nulti efekt dostići što ranije. Nakon toga morali bi uslijediti pozitivni efekti. No, praksa često uči da su potrebne investicije za realizaciju novog informatičkog pothvata veće od očekivanih, a efekti bitno manji, što uzrokuje negativne učinke.

Dakle, očekuje se da primjena informacijskih tehnologija doprinosi uspjehu onog tko ih rabi, iako mjerenje i valorizacija tog uspjeha nije uvijek jednostavno. Ovo područje već je više godina predmetom intenzivnih istraživanja, a današnja literatura puna je stavova koji su često potpuno proturječni, što nas najčešće dovodi u nedoumicu. Prema jednoj skupini mišljenja primjena novih tehnologija automatski rezultira većim uspjehom. Ali postoje i brojni stavovi da to nije tako. Ovakva proturječja uzrokom su intenzivnih istraživanja ovog fenomena.

U praksi nije jednostavno iskazati efekte koji se postižu informatizacijom. Obično se oni izražavaju kroz uspješnost i djelotvornost.

1. Uspješnost je sposobnost informacijskog sustava da efikasno informira svoje korisnike, tako da je akcent na kvaliteti informacije. Postoje brojni informacijski sustavi koji moraju biti uspješni bez obzira na cijenu informacija (saobraćaj, neki resori državne uprave, zaštita ljudi itd).
2. Djelotvornost je pak njegova sposobnost da to učini na optimalan način, tako da je težište na neto efektima koje po tom pristupu treba direktno izmjeriti. To je u praksi novi problem, jer ih se jedan dio može direktno mjeriti, ali postoje i indirektno mjerljivi efekti. Na slici 1. navedeni su neki primjeri mogućih efekata.

Ekonomija informacija, kao disciplina, nudi različite metode kojima se analizira odnos ulaganja i efekata, kao što su npr. cost-benefit analiza, Bayesova metoda, metoda graničnih troškova itd. U praksi se često koristi i tzv. koeficijent opravdanosti investicija, koji se izvodi na osnovi cost-benefit analize. Prateći ovo područje na razini stručnog interesa, u posljednje vrijeme primjećeno je da ove metode više nisu dovoljne

Vidljivo je da su prednosti primjene informacijske tehnologije u poslovanju hotela mnogobrojne i da mogu donijeti konkurentsku prednost onim hotelima koji su na vrijeme shvatili te prednosti. Pred hotelskim menadžmentom stoje izazovi na koje će morati adekvatno odgovoriti kako bi se te prednosti što efikasnije iskoristile s ciljem postizanja što boljih poslovnih rezultata.

U tom kontekstu, praćenje modernih inovacija na području razvoja informacijskih tehnologija predstavlja trajan zadatak menadžmenta hotela.

#### 4. CILJEVI INFORMATIZACIJE HOTELSKOG POSLOVANJA

Iz svakodnevne prakse poznato je koliko je informatika zahtjevno područje rada. Ona ima brojne tehnološke, organizacijske, kadrovske, investicijske i druge zahtjeve, zbog čega je pothvat visokog rizika. Prirodno je da odnos ulaganja i učinka u informatiku mora biti pod nadzorom.

Cilj je ulaganjem u informatiku i primjenom njezinih tehnologija postići veći efekt od onog koji se postiže bez nje. Obično se efekti jave s izvjesnim vremenskim pomakom u odnosu na početak ulaganja. Zbog toga je logično da se na početku razvojnog i investicijskog ciklusa postižu negativni efekti uz nadu da će se tzv. točka infleksije ili nulti efekt dostići što ranije. Nakon toga morali bi uslijediti pozitivni efekti. No, praksa često uči da su potrebne investicije za realizaciju novog informatičkog pothvata veće od očekivanih, a efekti bitno manji, što uzrokuje negativne učinke.

Dakle, očekuje se da primjena informacijskih tehnologija doprinosi uspjehu onog tko ih rabi, iako mjerenje i valorizacija tog uspjeha nije uvijek jednostavno. Ovo područje već je više godina predmetom intenzivnih istraživanja, a današnja literatura puna je stavova koji su često potpuno proturječni, što nas najčešće dovodi u nedoumicu. Prema jednoj skupini mišljenja primjena novih tehnologija automatski rezultira većim uspjehom. Ali postoje i brojni stavovi da to nije tako. Ovakva proturječja uzrokom su intenzivnih istraživanja ovog fenomena.

U praksi nije jednostavno iskazati efekte koji se postižu informatizacijom. Obično se oni izražavaju kroz uspješnost i djelotvornost.

1. Uspješnost je sposobnost informacijskog sustava da efikasno informira svoje korisnike, tako da je akcent na kvaliteti informacije. Postoje brojni informacijski sustavi koji moraju biti uspješni bez obzira na cijenu informacija (saobraćaj, neki resori državne uprave, zaštita ljudi itd).
2. Djelotvornost je pak njegova sposobnost da to učini na optimalan način, tako da je težište na neto efektima koje po tom pristupu treba direktno izmjeriti. To je u praksi novi problem, jer ih se jedan dio može direktno mjeriti, ali postoje i indirektno mjerljivi efekti. Na slici 1. navedeni su neki primjeri mogućih efekata.

Ekonomija informacija, kao disciplina, nudi različite metode kojima se analizira odnos ulaganja i efekata, kao što su npr. cost-benefit analiza, Bayesova metoda, metoda graničnih troškova itd. U praksi se često koristi i tzv. koeficijent opravdanosti investicija, koji se izvodi na osnovi cost-benefit analize. Prateći ovo područje na razini stručnog interesa, u posljednje vrijeme primjećeno je da ove metode više nisu dovoljne

Slika 1. Primjeri nekih efekata primjene informacijske tehnologije

Izravno mjerljivi efekti	Neizravno mjerljivi efekti	Nemjerljivi efekti
◆ smanjenje zaliha sirovina i materijala	◆ brža izrada analiza i izvješća o poslovanju	◆ poboljšanje organiziranosti hotelskog sustava u cjelosti
◆ povećanje obima usluživanja gostiju	◆ izrada većeg broja mogućih alternativa	◆ uređivanje tokova informacija između menadžmenta i operativnog osoblja
◆ skraćanje trajanja pripremnih radova u svim procesima u hotelu	◆ povećanje raspoloživosti poslovnih informacija	◆ poboljšanje kvalitete usluge u hotelu
◆ smanjenje broja poslovnih dokumenata i obrazaca		◆ standardizacija procesa, procedura i postupaka
◆ povećanje koeficijenta obrtaja obrtnih sredstava i povećanje likvidnosti		

Izvor: vlastita obrada autora

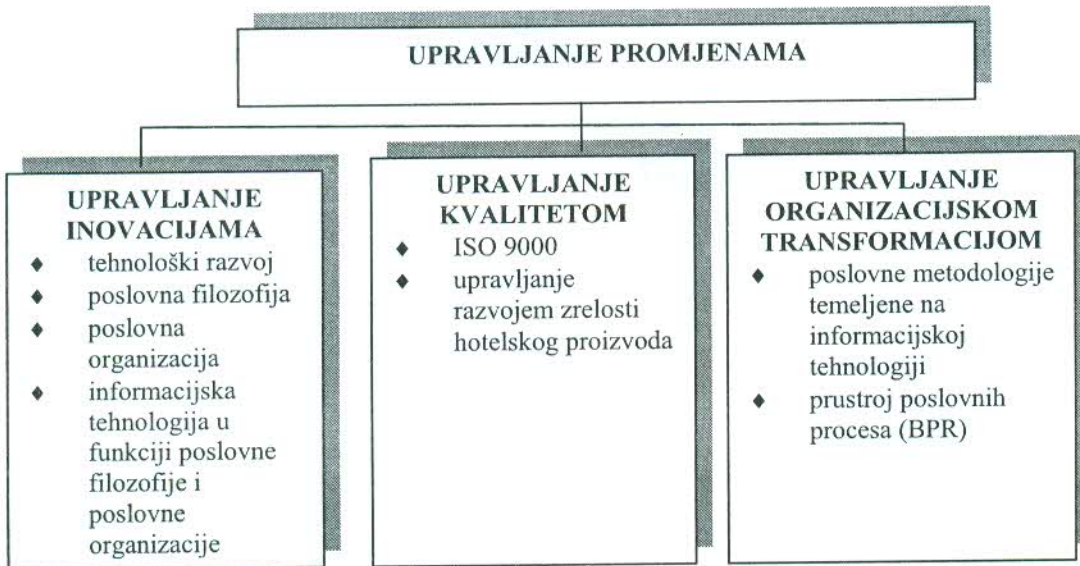
Da je efekt paradoksa uočen i u hotelskoj industriji Hrvatske, pokazuju brojni primjeri. Pitanje je naime, pridonosi li primjena informacijske tehnologije poslovnom uspjehu hotela. Informacijske tehnologije su zahtjevne po pretpostavkama koje je nužno ispuniti i ne smiju se svoditi samo na zamjenu ručnog rada, već na traženje novih ideja čija je realizacija nemoguća bez njih. Kao kod svih visokih tehnologija pojavljuje se problem njihova transfera u primjenu.

Poslovni sustav koji funkcionira na klasičan način i isti taj sustav čije je funkcioniranje temeljeno na suvremenoj informacijsko-komunikacijskoj opremi nije isti sustav. Tehnološki razvitak i promjene koje on izaziva zahtijevaju novu poslovnu filozofiju. Nova poslovna filozofija traži novu poslovnu organizaciju, a informacijska tehnologija mora biti u funkciji i poslovne filozofije i poslovne organizacije. Ukoliko to nije, ona se već u ideji svodi na najnižu razinu njezinih efekata - putem informacijske tehnologije isti posao raditi bolje. No, dometi takvog koncepta pokazuju se ograničenima.

Informacijska tehnologija nudi više - putem informacijske tehnologije raditi bolji posao, te dostići i održati prednost pred konkurencijom. To je bitno drukčiji pogled na njezinu primjenu i vodi do problema upravljanja promjenama (slika 2.).



Slika 2. Područja koja su uzroci efekta paradoksa primjene informacijske tehnologije u hotelskom poslovanju



Izvor: prilagođeno prema: Strahonja, V. i dr., Projektiranje informacijskih sustava, Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske, Zagreb, 1992., str. 38.

Da bi se uspješno činio takav proces, nužno je upravljati s tri zasebna, ali međusobno isprepletana područja:

1. upravljanje inovacijama,
  2. upravljanje kvalitetom i
  3. upravljanje preustrojem poslovanja.
1. Upravljanje inovacijama problem je upravljanja kreativnošću. Nove tehnologije zahtijevaju nastanak novih ideja o oblikovanju nove poslovne filozofije. Npr. poslovanje putem Interneta, uporaba elektroničkog novca itd, nove su mogućnosti koje u dosadašnje poslovanje donose strateško pitanje kako to iskoristiti?
  2. Upravljanje kvalitetom problem je koji se svodi na prevladavanje spoznaje da je nužno prestano podizati razinu kvalitete poslovnog sustava. O metodama kojima se to postiže postoje vrlo solidna i praktična znanja.
  3. Upravljanje preoblikovanjem poslovanja treći je segment istog problema upravljanja promjenama. Struktura poslovnog sustava i procesi koji se u njemu događaju dinamičke su kategorije. Ne čini se slučajnim što je u fokus interesa stavljena metoda poslovnih procesa, pa tako i preustroj poslovnih procesa treba promatrati u tom smislu.

Problem je dakle u procesu upravljanja promjenama u poslovnim sustavima, njihovoj prilagodbi mogućnostima novih tehnologija, dok su nositelji ovih procesa menadžeri ovih sustava, a informacijska tehnologija je je samo potpora.

## 5. ROJNI, FINACIJSKI I INFORMACIJSKI TOKOVI U HOTELU

U nastavku rada opisat će se temeljni tokovi (robni, financijski i informacijski) čije je razumijevanje za menadžment uvjet bez kojega je nemoguće upravljati procesima u hotelu. Značenje razumijevanja navedenih robnih, financijskih i informacijskih tokova preduvjet je i implementacije informacijske tehnologije koja će olakšati njihovo izvršenje a samim time bolje i uspješnije poslovanje hotela.

### 5.1. Robni tokovi u hotelu

Robni tokovi koji prate izvršenje procesne funkcije pružanja usluga prehrane i točenja pića u hotelu mogu se promatrati kroz proces nabave i skladištenja potrebnih materijala koji se sastoji od:

- ◆ nabave,
- ◆ zaprimanja,
- ◆ uskladištenja,
- ◆ izdavanja,
- ◆ inventure,
- ◆ materijalnog i financijskog praćenja materijala.

Funkcioniranja robnih, odnosno materijalnih tokova (*material flow*) treba biti sukladno ovim principima:

1. Materijal odgovara kvalitetom i količinom postojećim potrebama.
2. Materijal se nabavlja uz optimalne uvjete.
3. Skladištenje se vrši na ispravan način.
4. Priprema i proizvodnja jela u kuhinji je higijenski i gastronomski ispravna.
5. Posluživanje jela i pića obavlja se na ugostiteljski način.
6. Robni tok je optimalan po dužini i trajanju.

Osnovna podjela materijala je slijedeća:

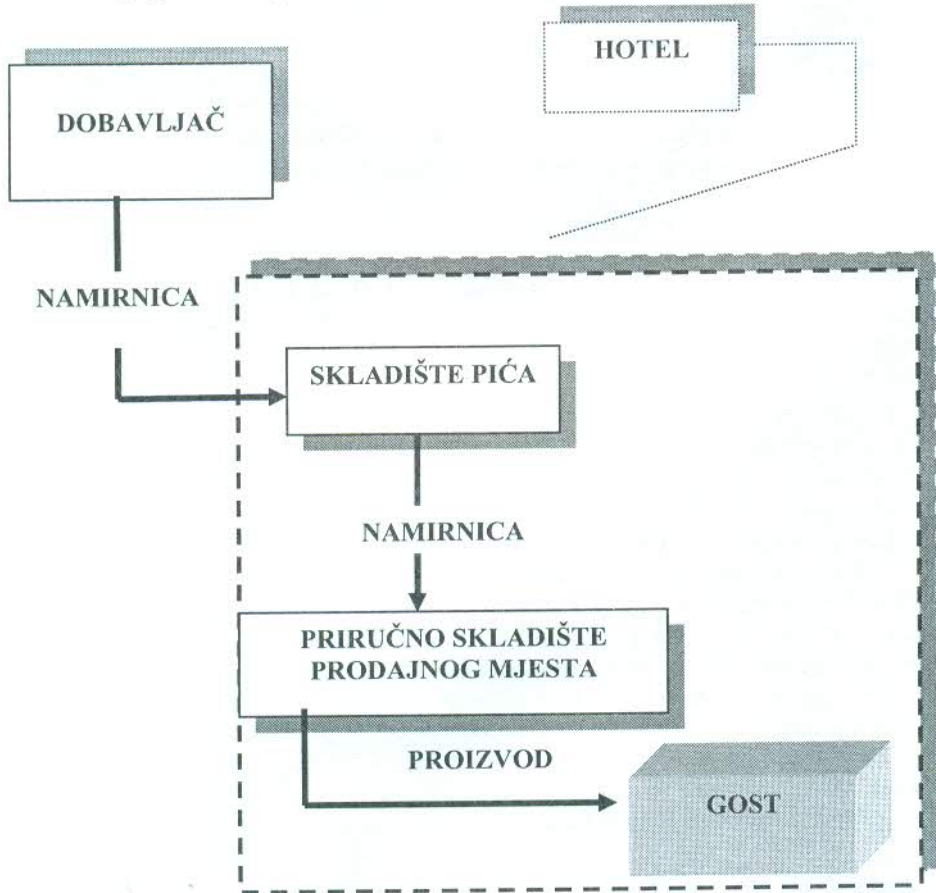
1. Hrana.
2. Piće.
3. Potrošni materijal.
4. Materijal za održavanje i čišćenje.

Hrana i piće kao osnovna vrsta robe u hotelu može se tehnološki podijeliti na tri grupe:

1. Sirovina.
2. Namirnica.
3. Proizvod (uključujući poluproizvod).

Obradom sirovina se prema recepturi rastava dobijaju namirnice, dok se proizvodi i poluproizvodi prema recepturi sastava izrađuju od namirnica. Na sljedećim prikazima, slikama 3. i 4. prikazani su dijagrami toka pića i hrane u hotelu. Na slici 3. prikazan je robni tok pića u hotelu, na kojem je vidljivo da se svo piće nakon dolaska u hotel pohranjuje u skladište iz kojega se prema potrebi dostavlja na prodajna mjesta. Piće se može nalaziti samo u tehnološkom obliku namirnice ili proizvoda.

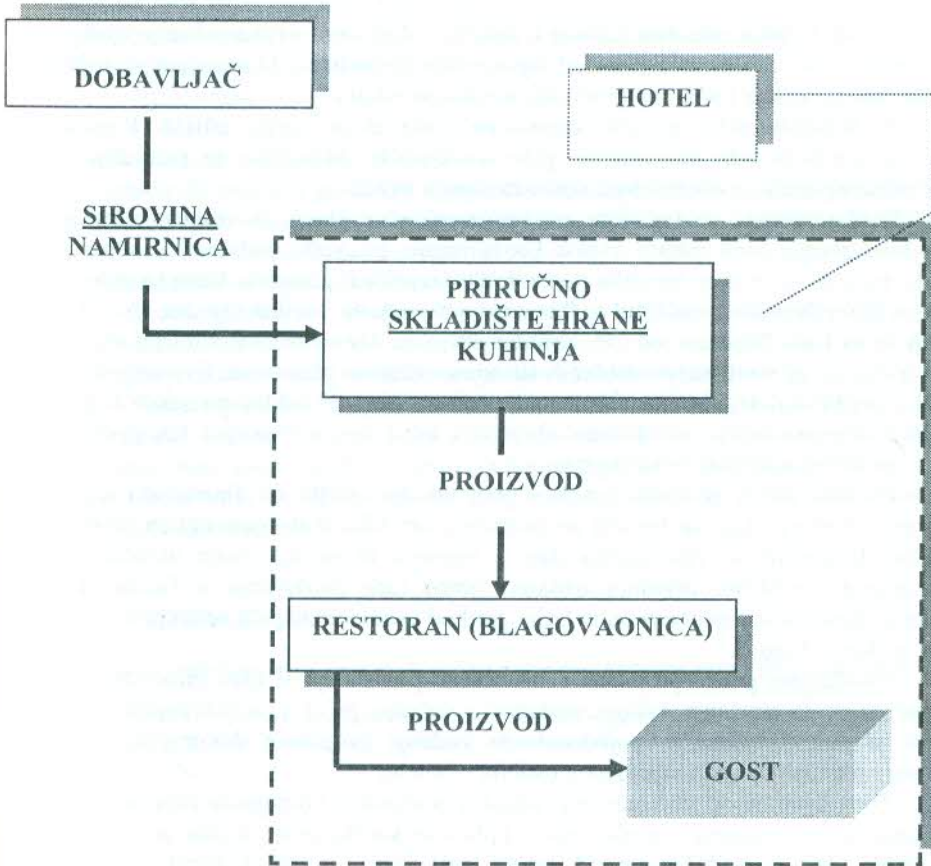
Slika 3. Dijagram toka pića u hotelu



Izvor: obrada autora

Sa slike 4 vidljivo je da se hrana nakon ulaska u hotel odmah pohranjuje u kuhinjsko skladište gdje se koristi u proizvodnji jela. Hrana se u svom robnom toku najprije nalazi u obliku sirovina (ne sva hrana), zatim namirnica te poluproizvoda i proizvoda.

Slika 4. Dijagram toka hrane u hotelu



Izvor: obrada autora

## 5.2. Financijski tokovi u hotelu

Financijski tokovi (cash flow) u hotelu se dijele na ulaz novčanih sredstava na račun hotela te na izlaz s računa. U svom ulaznom dijelu, prolaze put od gosta u hotelu koji plaća izvršenu uslugu. Izvršno osoblje na kraju radnog dana (smjene) predaje novac uz obračun. Odgovorna osoba u obračunskoj službi hotela predaje novac u blagajnu računovodstva iz koja se uplaćuje na žiro-račun. U računovodstvu se vrši fakturiranje kupcima za usluge izvršene na odgodu plaćanja, a kupci uplaćuju novčana sredstva na žiro račun.

U izlaznom dijelu dobavljači fakturiraju isporučeni materijal i pružene usluge. Na temelju likvidiranih faktura izdaju se nalozi na plaćanje i sredstva se skidaju sa žiro-računa.

### 5.3. Informacijski tokovi u hotelu

Skladište pića, odnosno kuhinja u hotelu, u dogovoru s rukovoditeljem odjela hrane i pića, vrše naručivanje robe od ugovorenih dobavljača. Dostavnica se nakon kontrole robe potpisuje i pohranjuje u internu dokumentaciju.

U skladištu pića se vode kartice za svaki ulazi i izlaz artikla. Pojedina odjeljenja prema potrebama naručuju piće iz skladišta. Skladištar se razdužuje na kartici ali ne ispostavlja internu dostavnicu za mjesto troška.

Svaka prodaja se registrira na restoranskom sustavu uz izdavanje računa gostu. Inteligentne kase pamte svaku konzumaciju po vrsti, količini, konobaru i vremenu tako da se svakog trenutka može dobiti izvješće o prometu. Kasa se redovito prazni na kraju dana sa izvješćima o financijskom prometu za dan i tjedan. Na kraju mjeseca se sa kasa dobivaju još i materijalna izvješća. Uz to se rade i inventure svih mjesta troškova za utvrđivanje utrošenih sirovina, odnosno namirnica. Sva izvješća se predaju u ured rukovoditelja hrane i pića gdje se kontroliraju i usklađuju nakon čega se predaju u računovodstvo na dodatni obračun i knjiženje. Cjelokupni tok podataka podržan je informacijskom tehnologijom.

Ovakav način praćenja hrane i pića stavlja težište na financijski aspekt utvrđivanja troškova koji se temelji na priznanju utroška materijala nakon izvršene inventure. Inventure se vrše zadnji dan u mjesecu te se uz obilje obračunskog administriranja približno utvrđuju troškovi hrane radi iskazivanja u financijskim izvješćima. Kod pića je situacija puno bolja, jer kod većine vrsta pića nema pretvaranja jednog artikla u drugi.

Uvođenjem gastro programa (koji obično predstavlja II fazu informatizacije procesne funkcije pružanja usluga prehrane i točenja pića) i instaliranjem mreže računala u hotelu nužno je pojednostaviti vođenje propisane dokumentacije uz otklanjanje manualnog rada zaposlenog osoblja u hotelu.

Zbog kvalitetnog zaokruživanja procesa poslovanja i omogućavanja povratnih informacija o nedostacima u poslovanju i njihovim korekcijama, nužno je definirati odgovorne osobe za nadgledanje i kontrolu poslovanja, što će dodatno zahtijevati uvođenje standarda propisivanja i normiranja načina ponašanja i kolanja novca i dokumenata, te permanentnu kontrolu na svim područjima poslovanja.

### ZAKLJUČAK

Promatrajući izvođenje procesnih funkcija u hotelu, ne misli se samo na raščlanjeni dio izvođačkog sustava koji obuhvaća vanjski vidljivi ton cijelog poslovnog sustava već se u prvom redu na njega gleda s aspekta specifičnosti vezanih za informacijske tokove.

Hotel se tretira u izvođačkom sustavu kao organizacijski oblik izvođenja procesnih funkcija, a u informacijskom smislu on je sustavi nižeg reda u informacijskom sustavu hotelskog poduzeća. Stoga se informacijski sustav hotela mora postaviti kao integralna cjelina sa svim obilježjima informacijskog sustava hotelskog poduzeća kao hijerarhijski više razine, a informacijski sustav hotela sadržavat će samo specifična obilježja.

Definiranje informacijskih tokova nalaže poznavanje informacijskog okruženja koje treba osigurati formiranje takvih podataka o izvodenju koji napuštaju izvodački sustav, da bismo na njihovoj osnovi poslije u okviru informacijskog sustava došli do informacija koje su potrebne kao input u upravljački sustav.

Istraživanje stoga treba usmjeriti na detaljno proučavanje informacijskih tokova u hotelu. Time se ujedno treba upozoriti na neracionalnosti u radu i komunikacijskim vezama, što je osnova i put k racionalizaciji poslovanja. Nakon toga treba ustanoviti moguća područja standardizacije i praćenje rezultata postignutih na tom poslu. Neposredno prije prelaska na moderne metode rada i upravljanja treba naći kvalitetna softverska rješenja, povezati ih u jedinstven informacijsko-komunikacijski sustav, utemeljen na zajedničkoj bazi podataka.

Proces preustroja poslovnih i procesnih funkcija hotela neodvojiv je od projekta cjelovitog informacijskog sustava hotela, jer često mogućnosti informacijske tehnologije presudno utječu na oblikovanje same poslovne organizacije.

Preustroj poslovnih procesa koristit će informacijsku tehnologiju u smislu transformacije, a ne samo jednostavne automatizacije procesa. Informacijska tehnologija nije samo sredstvo provođenja preustroja poslovnih procesa, već je preustroj poslovnih procesa nezaobilazna faza u planiranju i izgradnji modernog informacijskog sustava.

## LITERATURA

1. Belak, V., «Profitni centri i interna ekonomija poduzeća», *Računovodstvo, revizija i financije*, Zagreb, 1994.
2. Birolla, H. i dr., *Primjena osobnih kompjutora u radnim organizacijama*, Informator, Zagreb, 1987.
3. Strahonja, V. i dr., *Projektiranje informacijskih sustava*, Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske, Zagreb, 1992.