

UDK 658.01:681.5:64.024

Pregledni članak

**Dr. Jusuf Šehanović,**  
**Institut za poljoprivredu i turizam,**  
**52440 Poreč, C. Huguesa 8, Hrvatska**  
**Dr. Miroslav Žugaj,**  
**Fakultet organizacije i informatike,**  
**42000 Varaždin, Pavlinska 2, Hrvatska**

## **MENADŽMENT INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU**

*U radu se prezentiraju rezultati istraživanja razvoja menadžmenta informacijskih tehnologija (IT) u ugostiteljstvu i turizmu. Polazeći od pretpostavke da razvoj menadžmenta IT prolazi kroz faze izolacije, monopola, ekspanzije i ekonomije dat je usporedni prikaz tog razvitka u svijetu i promatranim ugostiteljskim i turističkim poduzećima.*

*Istraživanjem je obuhvaćeno razdoblje od 1971. do 1995. godine. Korpus istraživanja bila su ugostiteljska i turistička poduzeća iz Istarske županije, najrazvijenije turističke regije u Republici Hrvatskoj.*

### **1. UVOD**

Informacijske tehnologije (IT), kao dijelovi tehnologije, u ugostiteljskim i turističkim poduzećima zauzimaju značajno mjesto. Zbog procesa restrukturiranja gospodarstva u Republici Hrvatskoj (RH), repozicioniranja ugostiteljstva i turizma te brzog razvitka IT u organizacijama je postalo potrebno razvijati menadžment tih tehnologija.

Menadžment IT predstavlja aktualnu praksu integriranja njihove strategije s poslovnom strategijom poduzeća. To podrazumijeva promišljenu koordinaciju IT s poslovnim funkcijama. Otuda je u upravljanju IT, tijekom vremena, dolazilo do kvalitativnih promjena.

U razvijenijim svjetskim sustavima mjesto i uloga IT u strategiji poduzeća sve više određuje njegovu poslovnu uspješnost i konkurentnost na tržištu. Zato se u ovom istraživanju, kao jedno od izuzetno značajnih, postavilo pitanje kako su IT u ugostiteljstvu i turizmu iskorištene za ostvarivanje prednosti u uvjetima sve veće otvorenosti i sve veće konkurencije na međunarodnom turističkom tržištu.

U radu se prezentiraju rezultati istraživanja razvoja menadžmenta IT u velikim ugostiteljskim i turističkim poduzećima RH. Istraživanjem je obuhvaćeno razdoblje od 1971. do 1995. Polazeći od pretpostavke da razvoj IT prolazi kroz faze izolacije, monopola, ekspanzije i ekonomije, dan je i usporedni prikaz tog razvitka u svijetu i kod nas.

Korpus istraživanja bila su ugostiteljska i turistička poduzeća iz Istre, najrazvijenije turističke regije u RH.

Temeljni cilj ovog rada bio je da se prezentira dosadašnji i predvidi budući razvitak menadžmenta IT u ugostiteljstvu i turizmu.

### **2. UZORAK I METODIKA**

#### **Uzorak**

Uzorak se sastojao od svih 9 velikih istarskih ugostiteljskih i turistička poduzeća. Istra je najjača turistička regija u Hrvatskoj i orijentirana je pretežito na inozemni turizam. Ukupan broj radnika u promatranim poduzećima kretao se od 10.533 do 11.589. Dva poduzeća imala su do 500 radnika, jedno od 500 do 1000, četiri 1.500 do 2.000 i dva od 2.000

do 2.500. Poduzeća su u smještajnim objektima raspolagala 1970. godine s 87.349, a 1990. s 199.189 kreveta. Istih godina ostvarila su 6.380.000 odnosno 14.886.000 noćenja. Karakter rada poduzeća je uglavnom sezonski, trajanje glavne turističke sezone bilo je oko 100 dana. Poslije 1990. godine, zbog ratnih prilika u regiji, smještajni kapaciteti poduzeća ostali su isti. Broj radnika u njima je gotovo prepolovljen, a ostvarenje noćenja turista bilo je 10-30% ostvarenja iz 1990. godine.

### Instrumenti

Istraživanje se odnosilo na vremensko razdoblje od 1971. do 1995. godine. Prvi dio istraživanja obavljen je početkom 1994. godine i obuhvaćeno je razdoblje 1971-1990., a istraživanje za razdoblje 1991-1995. provedeno je u veljači i ožujku 1996. godine.

Podaci su prikupljeni pomoću upitnika, intervjua i crpljeni iz velikog broja primarnih dokumenata pronađenih u poduzećima (studije, planovi, programi, elaborati, ugovori, izvješća, odluke i sl.). Anketom su bili obuhvaćeni svi rukovoditelji centara za elektroničku obradu podataka (100%), šefovi recepcija (80%), šefovi računovodstva (77,78%), te direktori kadrovskih poslova (88,89%) i marketinga (77,78%), a intervjuem generalni direktori poduzeća (77,78%). Veliki postotak sudionika osiguran je angažiranjem tri anketara i obavljenim razgovorima s većinom ispitanika prije provođenja anketiranja.

U dijelu istraživanja, gdje je korištena delfi metoda, a odnosilo se na procjenu primjene IT u bližoj budućnosti i provedeno je početkom 1994. godine, bilo je uključeno i 10 vrhunskih stručnjaka iz područja informacijskih znanosti, ekonomije, ugostiteljstva i turizma. S udaljenosti drugog dijela istraživanja (početak 1996. godine) moguće je sagledati i neke ipromašaje u procjeni, odnosno objašnjenja neostvarenja nekih predviđenih događaja..

Radi operacionalizacije istraživanja izgrađen je model prikupljanja i obrade podataka i informacija. Prikupljene informacije i podaci odnosili su se na:

1. menadžment IT, planiranje primjene IT, organiziranje informatičke djelatnosti u poduzeću, informatičke kadrove, vođenje i kontroliranje ostvarenja planova primjene IT,
2. razvojne faze menadžmenta IT, izolaciju, monopol, ekspanziju i ekonomiju, te
3. procjenu primjene IT u bližoj budućnosti.

## 3. REZULTATI I RASPRAVA

Rezultati istraživanja pokazali su da razdoblje od 1971. do 1995. godine treba promatrati u isječcima 1971.-1980., 1981.-1985. i 1986.-1995. godine. U njima su se dogodile kvalitativno nove aktivnosti u informatizaciji poduzeća, pa se na taj način rezultati ovdje i predočavaju.

### 3.1. Menadžment IT

#### Planiranje

Na planove primjene IT u ugostiteljskim i turističkim poduzećima najviše su utjecale posljedice razvoja masovnog turizma, mogućnosti koje pružaju IT, financijska sposobnost poduzeća, povećanje informacijske pismenosti i dr. Odluke o prihvaćanju planova primjene IT u pravilu je donosilo najviše rukovodstvo poduzeća. Na temelju dobivenih podataka pregled planova prikazuje tablica 1.

U razdoblju od 1971. do 1980. godine ugostiteljska i turistička poduzeća u Istri su bilježila stalno povećanje broja noćenja turista, pogotovo inozemnih. Samim tim se povećavao i broj podataka koje je trebalo prihvatiti i obraditi. Ti podaci nisu bili raspoređeni ravnomjerno tijekom cijele godine, nego, zbog sezonskog rada ovih poduzeća, njihov najveći pritisak bio je u ljetnjim mjesecima. Zbog toga je uporaba IT bila usmjerena na rješavanje tih problema. Obrada podataka obavljala se izvan sjedišta poduzeća, u drugim računskim centrima.

Od 1981. pa do 1985. godine, IT su korištene za podizanje razine poslovnog upravljanja uspostavom informacijskih sustava (IS). Dotadanje desetogodišnje iskustvo u elektroničkoj obradi podataka i veća spoznaja o mogućnostima koje IT pružaju u poslovnim procesima, uzrokovali su da su ugostiteljska i turistička poduzeća svoje IS izgradila uz podršku vlastitih računala, što je i glavna odlika ovog razdoblja. Za primjenu elektroničkog računala više nije bio glavni kriterij masovnost podataka za obradu, već njegov doprinos funkcioniranju IS u poduzeću.

Od 1986. do 1995. godine pred IT su postavljani sve precizniji, složeniji i veći zadaci, a oni su se ogledali u: pravovremenom, točnom i potpunom informiranju organa upravljanja i rukovođenja o svim važnim pitanjima poslovanja i rada poduzeća radi donošenja potrebnih poslovnih odluka. Započela je uporaba osobnih računala, uspostavljene su LAN i WAN mreže. Utjecaj IT na inoviranje turističke ponude ogledao se u kvalitetnijim komunikacijama s

Tablica 1. Plan primjene i zadaci IT

Razdoblje	Plan primjene IT	Zadaci IT
1971.-1980.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- početak primjene računala</li> <li>- obrada podataka u drugim centrima za EOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obrada velikih količina podataka</li> <li>- obrada podataka u kratkom vremenu i bez pogreške</li> <li>- automatizacija rutinskih administrativnih poslova</li> <li>- stvaranje kompjutorske klime</li> <li>- smanjenje troškova obrade podataka</li> </ul>
1981.-1985.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formiranje vlastitih centara za EOP</li> <li>- terminalski princip rada</li> <li>- oslanjanje na vlastite kadrove</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izrada programa vlastitim kadrovima</li> <li>- izgradnja informacijskih sustava</li> <li>- kvalitetnija obrada podataka za potrebe odlučivanja</li> <li>- smanjenje troškova obrade podataka</li> </ul>
1986.-1995.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uspostava LAN i WAN mreža, PC</li> <li>- jedinstvena baza podataka</li> <li>- povezivanje u nacionalni i europske rezervacijske sustave</li> <li>- IT u controllingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uporaba osobnih računala</li> <li>- povezivanje svih poslovnih jedinica mrežom računala</li> <li>- izgradnja integralnog informacijskog sustava</li> <li>- smanjenje troškova obrade podataka</li> </ul>

gostima i agencijama, bržem i kvalitetnijem prihvatu, praćenju i otpremanju gosta, uključujući mogućnost plaćanja svih računa na jednom mjestu, boljim telefonskim linijama po smještajnim objektima. U tijeku 1995. godine IT se sustavnije počinju koristiti u kontroli poslovnih procesa (controllingu).

#### Organiziranje

Od početka primjene računala u poslovanju ugostiteljskih i turističkih poduzeća, organizacijske jedinice informatičke djelatnosti imale su oblike od jednostavnih do složenijih. One su, u pravilu, bile sastavni dijelovi takozvanih radnih zajednica zajedničkih službi poduzeća. Dobivale su imena: računski centar, centar AOP-a, centar EOP-a, ERC-a, CINF i sl. Na čelu tih jedinica bio je rukovoditelj (šef, direktor) a bile su sastavljene iz nižih organizacijskih dijelova koji su se, zavisno od poduzeća, zvali: služba (grupa) za organizaciju i programiranje, služba ručne i strojne obrade, grupa za pripremu i kontrolu, grupa za upisivanje podataka i sl. (do 1980-tih); odjel za organizaciju, odjel za programiranje, odjel obrade podataka i operative, odjel za uvođenje, održavanje i programiranje, odjel za pripremu, kontrolu i unos podataka, odjel sistem programera i dr., u razdoblju od 1980. do 1986. godine. Od 1987. do 1995. godine informatičke organizacijske jedinice bile su projektno orijentirane.

Tada su postojali projektni timovi za informacijske podsustave prodaje i recepcijskog poslovanja, računovodstva, osnovnih sredstava i sitnog inventara, obračuna plaća i kadrovske evidencije i dr.

Organizacijske jedinice informacijske djelatnosti već su početkom 1980-tih godina, uspostavom vlastitih centara za EOP, dostigle najviši rang u poduzeću. Poslije 1990. godine neki se centri za EOP privatiziraju i kao samostalna poduzeća pružaju informatičke usluge, većina njih poduzećima iz kojih su se izdvojila. Tako je u 1995. godini na razini Istre već 10-tak takvih poduzeća. Ona se odlikuju velikom mobilnošću i vrlo profesionalnim odnosom, što diktira već gotovo uspostavljeno to tržište. Broj zaposlenih u njima je 7-10.

#### Informatički kadrovi

Informatički kadrovi nisu imali sadanje nazive niti su obavljali današnje poslove. Uporabom računala za obradu podataka u ugostiteljskim i turističkim poduzećima pojavili su se novi poslovi i nova radna mjesta. Početkom sedamdesetih godina to su pretežito bili poslovi takozvane pripreme, unosa i kontrole podataka. Pojavom vlastitih računskih centara (1981.-1985.) u poduzećima se javljaju radna mjesta organizatora, sistem analitičara, sistem inženjera, programera i konzol operatora i dr. Uporaba osobnih računala, računalnih mreža i uspostavljanjem

informacijskih sustava, od 1986. do 1995. godine, javljaju se radna mjesta projektanata informacijskih sustava, voditelja projekata, administratora baza podataka i druga, dok operatori za unos podataka prerastaju u korisnike aplikacija.

U narednim tablicama dan je prikaz ukupnog broja radnika u poduzećima, broja informatičara i njihov postotak (tablica 2.) i kadrovska struktura informatičkog kadra prema stupnju obrazovanja i skupini poslova (tablica 3.).

Tablica 2. Pregled broja zaposlenih, broja informatičkih kadrova i njihov postotak u ukupnom broju radnika

Razdoblje	Broj zaposlenih	Broj informatičara	Postotak (%)
1971. - 1980.	10 533	109	1.03
1981. - 1985.	11 589	120	1.04
1986. - 1995.	11 312	133	1.01

Tablica 3. Kadrovska struktura informatičkog kadra prema nazivu radnog mjesta i stupnju stručne spreme u razdoblju 1986 - 1990. godine

Naziv radnog mjesta	Stupanj stručne spreme					Ukupno
	VII/2	VII/1	VI	V/IV	Ostali	
Rukovoditelj EOP-a	2	3	0	0	0	5
Sistemski programeri	0	6	0	0	0	6
Projektanti i sistem analitičari	0	18	4	1	0	23
Administratori baze podataka	0	2	1	0	0	3
Organizatori programiranja	0	3	6	1	0	10
Programeri	0	2	6	8	1	17
Voditelji obrada	0	2	2	1	1	6
Konzol operatori	0	0	0	3	2	5
Pomoćni operatori	0	0	0	2	2	4
Operatori na unosu podataka	0	0	0	30	9	39
Radnici na pripremi obrade	0	0	0	4	1	5
Radnici na tehničkom održavanju	0	0	1	2	0	3
Ostali	0	2	2	3	0	7
<b>U k u p n o</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>16</b>	<b>133</b>

Od 1971. do 1980. godine izravnog "dodira" korisnika s računalima nije ni bilo, već samo sa strojevima za unos podataka. Broj radnika na tim poslovima iznosio je 1,03% od ukupnog broja zaposlenih, i to nižih stupnjeva stručne spreme, pretežito daktilografskog zanimanja. U razdoblju od 1981. do 1985., broj informatičara nije se znatno povećao u odnosu na broj zaposlenih (1,04%), ali se tada, formiranjem centara za obradu podataka na terminalskom principu rada, u poduzećima pojavila kategorija radnika nazvana korisnici računala

(računovođe, radnici na obradi plaća, korisnici tekst procesora itd.). Od 1986. do 1995. broj informatičara u odnosu na ukupno zaposlene čak se i smanjio, iznosio je 1.01%.

Kvalifikacijska struktura informatičkog kadra težila je višim stupnjevima stručne spreme. Do 1980. godine na tim poslovima pretežito su bili zaposleni radnici sa srednjom stručnom spremom (upisivači podataka), s postotkom zaposlenosti 86,67%, dok je na visoku stručnu spremu otpadalo svega 13,33% radnika. U razdoblju od 1981. do 1985. godine

srednja i niža sprema sudjeluje s 56,67%, da bi u zadnjem istraživanom razdoblju njihov udio iznosilo 53,38%. U isto je vrijeme udio visoke stručne sprema bio 30,01%.

Izboru informatičkih kadrova u poduzećima posvećivali su naročitu pozornost. Prednost u zapošljavanju davana je, u pravilu, mladim kadrovima. Morali su imati fakultetsku školsku spremu, sklonost za timski rad i spremnost da se stalno stručno usavršavaju.

I ovo je istraživanje potvrdilo da je ključni problem primjene IT permanentno školovanje kadrova. Organiziranjem informatičkom obrazovanju kadrova u poduzećima se pristupilo početkom osamdesetih godina. Školovanje su, u pravilu, provodili dobavljači informatičke opreme. Najmasovnije takvo obrazovanje bilo je tijekom implementacije programskog paketa prodaje i recepcijskog poslovanja, kada je, od 1986. do 1990., kroz njega prošlo oko 500 recepcijskih i drugih radnika. Istraživanja su pokazala da su rukovoditelji (direktori) najmanje zastupljena grupacija u osposobljavanju. Zato se kod njih i 1990-tih godina osjećao strah od računala. Zašto je bio takav odnos direktora više je vjerojatno što je njihov prosjek starosti iznosio oko 50 godina i što su mnogi od njih, naročito direktori turističkih i ugostiteljskih objekata, po zanimanju bili kuhari i konobari koji u tijeku svog školovanja nisu imali kontakt s računalima. Stoga je i odgovornost za poslove obrade podataka i informacija u poduzećima, u pravilu, bila prebačena na informatičare.

Prema dobivenim podacima, ugostiteljska i turistička poduzeća tek su počev od 1980. godine osiguravala mali dio informatičkih kadrova putem stipendiranja na odgovarajućim fakultetima (5% informatičkog kadra).

### Vodenje

Govoreći o IT Dunlop i Kling (1991.) naglašavaju da se one često označavaju kao "zavodničke tehnologije ili - još preciznije - centar zavodničkih snova". Objašnjavaju da zavodljivost potječe iz vjerovanja da se do ogromnih mogućnosti raspolaganja informacijama i "ubrzanom inteligencijom" može jednostavno doći kupovinom opreme za male novce i uz neznatan napor. Prema njima, "današnje aplikacije informacijskih tehnologija mogu dramatično promijeniti i transformirati način na koji pojedinci, funkcionalne jedinice ili pak cijele organizacije izvršavaju svoje zadatke."

Kako je već rečeno, IT se često označavaju kao "zavodničke tehnologije", jer zavodljivost potječe iz mogućnosti raspolaganja informacijama i postizanja "ubrzane inteligencije". Toj su "zavodljivosti" podlijegali i radnici u ugostiteljskim i turističkim poduzećima, pa, iako su s vremenom, prema provedenom istraživanju, odgovornost i ugled informatičara rasli, njihova motiviranost i zainteresiranost za rad je opadala. Osnovni razlog bio je slabo plaćeni rad u odnosu na administrativne radnike, iako je složenost i odgovornost rada informatičara bila znatno veća. Kao potvrda toga može poslužiti dio teksta iz "Analize stanja u centru za EOP i prijedlog mjera za poboljšanje stanja" koju je uputio rukovoditelj jednog razvijenijeg istraženog poslovnog sustava direktorima poduzeća (1983. godina): "Kadrovi u EOP-u moraju biti cjelovito angažirani, samoinicijativni i uporni na rješavanju zadataka. Za pravodobno i kvalitetno izvršene zadatke, zbog različitih faktora u procesu (hitnost, sistemski resursi, nepredvidljive situacije, značaj informiranosti), potrebno je često raditi prekovremeno, noću, isprekidano, poslije radnog vremena i neplanirano. Svi do sada uvedeni projekti radeni su u takvim uvjetima, uz veliki angažman i razumijevanje sa strane radnika Centra. Međutim, motiviranost za takav rad je mala iz razloga relativno niskih osobnih dohodaka u odnosu na uloženi trud i u usporedbi sa drugim poslovima u RZ. Poslovi EOP-a nisu administrativno stručni poslovi, a stalno ih se uspoređuje s administracijom. Ne razlikuje se osobni dohodak dobrog od lošeg radnika, samostalnog od nesamostalnog, a to destimulira upravo dobrog radnika." I poslije ovakvih analiza stanje se nije bitno izmijenilo, tako da motiviranost radnika za rad na računalima nije bila na visokoj razini.

Prema dobivenim podacima rukovoditelji organizacijskih jedinica EOP imali su najmanje fakultetsku školsku spremu. Od 1971. do 1980. godine oni su bili pretežno autokratski vode, jer je obrada podataka obavljana u drugim poduzećima, pa su se morali poštivati ugovoreni rokovi. Pojavom računskih centara u poduzećima rukovoditelji EOP-a postaju demokratske vode, konzultirali su podređene o predloženim akcijama i ohrabivali njihovo sudjelovanje u iznošenju svojih stavova. Rukovoditelji EOP-a poslije 1986. godine, kada EOP teži projektnoj organizaciji postaju sve više vode iodriješenih ruku dajući podređenim visoki stupanj neovisnosti u obavljanju poslova.

Rukovoditelji EOP-a su vrlo brzo zauzimali visoko mjesto u menadžerskoj hijerarhiji poduzeća.

### Kontroliranje

Menadžerska funkcija kontrole u sferi IT sastojala se od praćenja realizacije donesenih planova primjene tih tehnologija. Prema dobivenim podacima najmanje jednom godišnje poduzeća su analizirala ostvarenja planova uporabe IT i donosile odluke koje su usmjeravale k njihovom ostvarenju. Praktična primjena kontrole ispunjenja planova primjene IT sastojala se u ažurnosti i kvaliteti njihovih produkata: raznih izvješća (periodični obračuni, broj gostiju, stanje zaliha, potrebama za robama i dr.), zatim obračuni plaća, financijski pregledi itd. Ona su morala biti pravodobna i valjana. U tablici 4. dat je prikaz obuhvata nekih poslova IT, načinjenog prema dobivenim odgovorima.

Tablica 4. Procjena postotka (%) primjene IT u obavljanju nekih poslova

Naziv poslova	1971.-1980.	1981.-1985.	1986.-1995.
Računovodstvo	50	60	90
Financije	50	60	90
Kadrovi	-	-	100
Prodaja	40	70	95
Nabava	40	70	95
Inventarizacija	40	60	70
Recepcijsko poslovanje	-	-	100
Obračun plaća	-	70	100
Fakturiranje	70	80	100

IT su najveću podršku u ugostiteljskim i turističkim poduzećima pružale poslovnim funkcijama u kojim se javljao velik broj podataka (računovodstvo, nabava i prodaja). Iako su se dijelovi računovodstva prvi počeli koristiti računalima u obradi podataka, postotak njihova obuhvata računalom zbog čestih promjena propisa nije dostigao 100 (od 50 na 90%). Funkcije nabave i prodaje imale su jednak rast obuhvata njihovih poslova IT (40, 70 i 95%). Podaci se odnose ne samo na prodaju turističkog i ugostiteljskog proizvoda, nego i na prodaju drugih roba, jer su u poslovnim sustavima bila još i poljoprivredna, trgovinska i industrijska poduzeća. Kadrovska funkcija je podržavana IT tek u zadnjem razdoblju dostigavši 100% opseg.

Prodaja i recepcijsko poslovanje su ishodišni informacijski sustavi (IS) poduzeća. Pored toga ovaj je sustav bio, po svojim odlikama, najkompleksniji informacijski podsustav poduzeća. On je pratio cjelokupni tok usluga: od ponude, ugovaranja (bukiranja), rezervacije, prihvata gosta, pružanja usluga, obračuna, odnosno plaćanja računa, do obrade nastalih podataka i informacija za daljnja planiranja i analize poslovanja. IS prodaje i recepcijskog poslovanja bio je usko povezan s više informacijskih podsustava poduzeća, a zbog prodaje smještajnih kapaciteta, morao je biti otvoren prema IS-u regije, države i inozemstva.

Ovom podsustavu, u segmentu prodaje, postavljeni su mnogi ciljevi, a najvažniji su bili: bolje istraživanje tržišta; izrada okvirnih planova nastupanja i plasmana na postojećim tržištima uz otvaranje novih tržišta; utvrđivanje okvirnog rasporeda kapaciteta po pojedinim tržištima i agencijama; kvalitetnija prodaja smještajnih kapaciteta; uspješnija ekonomska propaganda i publicitet; kvalitetnije pružanje usluga; optimalizacija poslovanja smještajnih objekata putem pravilnog izbora tržišta, klijentele-gostiju, poslovnih partnera, ponuđenih usluga i cijena; povećanje zauzetosti kapaciteta i mogućnosti rezervacije smještaja putem računala; utvrđivanje okvirne politike formiranja cijene; utvrđivanje načina i rokova naplata ugostiteljskih i turističkih usluga; proširenje i uvođenje novih sadržaja i usluga u skladu s potražnjom; organizacija operativnih evidencija na temelju kojih će se pratiti i analizirati prodajni efekti; analiza reklamacija i otklanjanje nedostataka i poboljšanje usluga.

### 3.2. Faze razvoja menadžmenta IT

U upravljanju IT dolazilo je do bitnih promjena. Na temelju dobivenih rezultata dat je usporedni prikaz razvoja menadžmenta IT u svijetu i promatranim poduzećima (tablica 5.). Razvoj menadžmenta IT prolazi kroz faze: izolacije, monopola, ekspanzije i ekonomije. Naša praksa kasnila je dvadesetak godina u startu, da bi se početkom devedesetih godinama, u nekim segmentima i u manjem opsegu, približila svjetskim dostignućima.

Tablica 5. Usporedni prikaz razvoja menadžmenta u svijetu i istarskim poduzećima

Inozemne organizacije	Istarska poduzeća
<b>I. IZOLACIJA (1950.-1960.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- prva komercijalna aplikacija</li><li>- računala u poduzeće donose pojedinci, rijetko rukovoditelji</li><li>- masovna obrada ili obrada složenih izračuna</li><li>- IT upravljaju donositelji</li><li>- IT nisu organizacijski resurs</li><li>- nema interakcije s menadžmentom</li><li>- veze s financijama, računovodstvom, administrativnim uslugama</li></ul>	<b>I. IZOLACIJA (1971.-1975.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- prva komercijalna aplikacija</li><li>- obrada podataka u drugim centrima</li><li>- masovna obrada podataka</li><li>- upravljanje IT regulirano ugovorom o najmu</li><li>- začetak organizacijskog resursa</li><li>- nema interakcije s menadžmentom</li><li>- veza s financijama i računovodstvom</li></ul>
<b>II. MONOPOL (1961.-1975.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- pojava informacijskih kadrova</li><li>- nastanak računskih centara</li><li>- centralizacije tehnologije i kadrova</li><li>- specijalizacija, pojava projektantskih timova</li><li>- integralni informacijski sustavi</li><li>- o informacijskoj funkciji brinu profesionalni informatičari</li><li>- monopol profesionalnih informatičara nad upravljanjem informacijskim resursima</li><li>- top menadžment još zazire od IT</li><li>- IT se još ne smatraju stratezijskim resursom</li></ul>	<b>II. MONOPOL (1976.-1980.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- pojava informacijskih kadrova</li><li>- obrada podataka u drugim centrima</li><li>- na upravljanje IT utječu funkcije financija i računovodstva</li><li>- nema strategije razvoja IT</li><li>- nema interakcije menadžmenta i IT</li><li>- monopol profesionalnih informatičara nad upravljanjem informacijskim resursima</li></ul>
<b>III. EKSPANZIJA (1976.-1985.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- računski centar se pretvara u multimedijски informacijski centar</li><li>- podržavanje menagera</li><li>- osiguravanje informacija unutar firme i njenoj okolini</li><li>- podrška upravljanju i odlučivanju</li><li>- značajna komponenta infrastrukture poduzeća</li><li>- decentralizacija informacijskih resursa do operativnih jedinica</li><li>- izjednačuje se informacijska funkcija s ostalim funkcijama u poduzeću</li><li>- IT sve više postaju stratezijske komponente</li><li>- rukovoditelji računskih centara sve više dobijaju veći značaj u hijerarhiji tvrtke</li><li>- računski centar prestaje imati monopol i biti izolirana cjelina</li></ul>	<b>III. EKSPANZIJA (1981.-1985.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nastanak računskih centara</li><li>- centralizacija IT i kadrova</li><li>- djelomična podrška upravljanju i odlučivanju</li><li>- osiguranje informacija unutar firme</li><li>- IT postaje organizacijski resurs</li><li>- djelomična decentralizacija do operativnih jedinica</li><li>- IT sve više postaju važne komponente strategije</li><li>- top management još zazire od IT</li><li>- rukovoditelji računskih centara sve više dobijaju veći značaj u hijerarhiji tvrtke</li><li>- računski centar prestaje imati monopol i biti izolirana cjelina</li></ul>
<b>IV. EKONOMIJA (1986.-1994.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- čvršće povezivanje s jedinicama proizvodnje i usluga</li><li>- uspostava sustava kontrole</li><li>- zavidno znanje profesionalaca i menadžera i njegovo korištenje u radu- CAD/CAM radne stanice, programi za financijske modele, programi za upravljanje bazama podataka, sustavi za podršku odlučivanju, lokalne i globalne informatičke mreže</li></ul>	<b>IV. EKONOMIJA (1986.-1994.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- čvršće povezivanje s funkcijama davanja usluga</li><li>- upravljanje iskorištenjem uslužnih kapaciteta</li><li>- integralni informacijski sustavi</li><li>- decentralizacija obrade podataka</li><li>- programi za upravljanje bazama podataka</li><li>- uporaba IT od strane drugih profesionalaca</li><li>- IT u turističkoj ponudi</li><li>- izjednačuje se informacijska funkcija s ostalim funkcijama u poduzeću</li><li>- IT sve više postaju stratezijske komponente</li><li>- lokalne mreže</li><li>- IT povećavaju kakvoću ugostiteljske i turističke ponude</li></ul>

### 3.3. Procjena primjene IT u bližoj budućnosti

Procjena primjene IT u bližoj budućnosti bila je usmjerena na pet događaja. Rezultati istraživanja dobiveni su delfi-metodom i prikazuje ih tablica 6. Istraživanje je provedeno početkom 1994. godine. Iz tablice je vidljivo da su stručnjaci uključeni u istraživanje s visokim postotkom vjerojatnosti (50%)

procjenjivali ostvarenje događaja i uvjet rada na rukovodećim i uredskim poslovima je znanje uporabe računala i IT stvarno postaju strateški resurs poduzeća u 1995. godini. Dok za se pojava drugog događaja može smatrati i dobro procijenjenom, za prvi se to ne može reći, jer se takav uvjet u natječajima za zapošljenje "stidljivo" pojavljuje tek u 1996. godini.

Tablica 6. Procjena primjene IT

Predvidjeni događaj	Vjerojatnost nastupanja		
	20%	30%	50%
Uspostava integralnog informacijskog sustava u poduzeću	1999.	1995.	1997.
Izravni računalni pristup vodećeg menadžera ključnim podacima	1999.	1995.	1997.
Uvjet rada na rukovodećim i uredskim poslovima je znanje uporabe računala	1999.	1997.	1995.
IT stvarno postaju strateški resurs poduzeća	1999.	1997.	1995.
Uključivanje poduzeća u međunarodne rezervacijske sustave	1999.	1995.	1997.

Relativno brzo, 1997. godine s 50% vjerojatnosti očekuje se nastup događaja: "Uspostava integralnog informacijskog sustava u poduzeću", "Izravni računalni pristup vodećeg menadžera ključnim podacima" i "Uključivanje poduzeća u međunarodne rezervacijske sustave".

## 4. ZAKLJUČAK

Detaljnije analize o primjeni IT u turizmu govore o njihovoj uporabi za rješavanje dvaju problema: jednog vezanog za unutarnju organizaciju, upravljanje i rad svakog organizacijskog oblika i drugog, vezanog uz plasiranje, prezentaciju, distribuciju i prodaju usluga.

Rezultati prikazani u radu ukazuju da su se funkcije menadžmenta IT razvijale postupno. Stečeno je iskustvo, osigurani su kadrovi i postoje informatička sredstva. IT su utjecale na organizaciju i upravljanje u poduzećima, te prodaju turističkih usluga.

IT omogućavaju realno nefleksibilnoj turističkoj ponudi da se lakše približi izuzetno čudljivoj turističkoj potražnji i vrlo dinamičnim promjenama na turističkom tržištu. Slanjem informacija ciljanim segmentima potražnje omogućava se turističkim subjektima na strani ponude da što prije dođu do informacija s tržišta i o tržištu, uključujući i informacije o konkurenciji. Zato će u budućnosti više čimbenika podsticati primjenu suvremenih IT u

turizmu i ugostiteljstvu. Kao značajni mogu se izdvojiti sljedeći:

- Ekspanzija turističke ponude nadvisuje rast potražnje i dovodi do zaoštavanja konkurentske borbe. Posebno je to izraženo na inozemnim tržištima. U takvim uvjetima IT su neophodno sredstvo u konkurentske borbi.

- Dinamičke kvalitativne i kvantitativne promjene u traženju konzumenata zahtijevaju veoma brze adaptacije i diverzifikaciju turističke ponude, prilagođavanje novim zahtjevima tržišta turističkih proizvoda, kako bogatim sadržajem i višim razinama usluga, tako i organizaciji proizvodnog ciklusa.

- Nužnost da se turistički proizvodi predstavljaju, odnosno promoviraju na nov način ili na način koji omogućava da se do ciljnih potrošača dođe što brže, odabranim, jasnim i preciznim informacijama.

- Promjene u distributivnoj mreži zahtijevaju nove kanale i tehnike distribucije usko vezane s potrebom uključenja u sustav prodaje i rezervacije izvan lokalnog okružja.

- Potreba da se uvođenjem IT podigne efikasnost i efektivnost poduzeća.

Postizanje navedenih kategorija vodi ostvarenju kako operativnih zadataka tako i strateških ciljeva poduzeća. Operativni zadaci su usmjeravani k smanjenju troškova i povećanju efikasnosti, dok važan strateški cilj predstavlja način plasmana



turističkog proizvoda. Turistički proizvod naglašava veliku ulogu informacija preko kojih se on predstavlja, zatim ulogu posrednika, odnosno efektivno korištenje distribucijskih kanala.

Činjenica je da je proces uvođenja IT i korištenja informacijskih sustava u sva područja turizma neminovnost uzrokovana potrebom. Ovaj će proces sa svoje strane rezultirati izmjenama specifičnih

tehnologija u poslovanju, novim oblicima organizacije, a također i stvaranjem novih odnosa na tržištu turističke ponude i potražnje.

Osnovni smisao informatičkog inženjeringa, odnosno same informatizacije poslovnih sustava je da posluže menadžmentu kao oslonac u rješavanju kako stratejskih, tako i operativnih pitanja što ih nameće suvremena okolina.

#### LITERATURA

(1) *Bahtijarević-Šiber, F.*: Utjecaj tehnologije na organizaciju, Ekonomski pregled, Zagreb, 1992, br. 1-2, str. 65-77.

(2) *Dunlop, C. and Kling, R.*: Eds.. *Computerization an Controversi*: Value Conflicts and Social Choices, Academic Press, Boston, Mass., 1991.

(3) *Griffin, R.W.*: Management (3rd edition), Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

(4) *Sirotić, Z., Radovan, M.*: Informatička podrška u poslovanju turističko hotelijerskih poduzeća, Zbornik radova Međunarodnog kongresa "Hotelska kuća '90.", Opatija, 1990, str. 176-189.

(5) *Srića, V.*: Informatički inženjering i menadžment, DIP, Zagreb, 1990.

(6) *Šehanović, J.*: Razvitak informatičkih kadrova i organizacije informatike, Informatologia, Zagreb, 1994, 3-4, str. 59-74.

(7) *Šehanović, J., Žugaj, M.*: Informacijske i komunikacijske tehnologije u recepcijskom poslovanju turističkog poduzeća Riviera Poreč, Zbornik radova IV. međunarodnog simpozija "Informacijske i komunikacijske tehnologije u uredskom poslovanju '93", Varaždin, 1993, str. D:21-25.

(8) *Topolovec, V.*: Strateško planiranje, uvođenje i korištenje informacijske tehnologije, Informatologia, Zagreb, 1992, br. 2, str. 47-69.

(9) *Wehrich, H., Koontz, H.*: Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.

Jusuf Šehanović, Agriculture and Torism Institute, Poreč

Miroslav Žugaj, Faculty of Organization and Informatics, Varaždin

### INFORMATION TECHNOLOGIES MANAGEMENT IN CATERING AND TOURISM

#### SUMMARY

This work presents the results of the development research in the management of the information technologies (IT) in catering and tourism. The IT application planning, organization of informatics in the enterprise, informatics personnel leading and control of the IT plans application realization have been researched in this paper. Starting from the assumption that the IT management development is passing through the isolation phases, monopoly, expansion and economy, the parallel survey of the world development and the observed touristic enterprises is also given in this work. The evaluations of the IT application in the near future is shown at the end of the work.

The research comprised the period from 1971 to 1995. The research corps were catering and tourist enterprises for the Istrian County, the most developed tourist region in the Republic of Croatia.