

# ERP rješenja u hotelijerstvu: primjena digitalnih sustava i IT tehnologija

---

Letić, Tina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:037966>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-01**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**TINA LETIĆ**

**ERP RJEŠENJA U HOTELIJERSTVU:  
PRIMJENA DIGITALNIH SUSTAVA I IT TEHNOLOGIJA**

Diplomski rad

Pula, 2021. godine

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**TINA LETIĆ**

**ERP RJEŠENJA U HOTELIJERSTVU:  
PRIMJENA DIGITALNIH SUSTAVA I IT TEHNOLOGIJA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303025475, izvanredni student**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija – turizam i razvoj**

**Predmet: Digitalni turizam**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**

**Mentor: doc. dr.sc. Iva Slivar**

Pula, kolovoz, 2021. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, Tina Letić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom ERP RJEŠENJA I PRIMJENA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA U HOTELIJERSTVU koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Tina Letić, kandidat za magistra Poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

## SADRŽAJ

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD.....                                                            | 5  |
| 2. OBLIKOVANJE POSLOVNIH PROCESA U PODUZETNIŠTVU .....                  | 7  |
| 2.1. Pojam, koncept i svrha poslovnih procesa .....                     | 7  |
| 2.2. Načela procesnog poslovanja .....                                  | 9  |
| 2.3. Uvođenje i oblikovanje procesno orijentirano poslovanje .....      | 11 |
| 3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA .....                                | 13 |
| 3.1. Utvrđivanje horizontalne organizacije .....                        | 13 |
| 3.3. Upravljanje poslovnim procesima .....                              | 15 |
| 4. HOTELSKO POSLOVANJE I HOTELIJERSTVO .....                            | 19 |
| 4.1. Koncept hotela.....                                                | 19 |
| 4.2. Struktura hotelske industrije .....                                | 21 |
| 4.2.1. Mali hoteli .....                                                | 21 |
| 4.2.2. Hotelske grupacije.....                                          | 23 |
| 4.2.3. Međunarodno hotelsko poslovanje.....                             | 26 |
| 4.3. Organizacija hotela .....                                          | 28 |
| 5. INFORMACIJSKI SUSTAVI U POSLOVANJU .....                             | 31 |
| 5.1. Informacijski sustavi u poslovanju .....                           | 31 |
| 5.2. Sustav za upravljanje resursima:(ERP).....                         | 33 |
| 5.3. Moduli ERP rješenja .....                                          | 35 |
| 5.4. Istraživanje modula ERP sustava na primjeru Plave Lagune d.d. .... | 36 |
| 6. UPOTREBA I RAZVOJ DIGITALNIH TRENDOVA U POSLOVANJU.....              | 46 |
| 6.1. Vrste digitalnih tehnologija.....                                  | 47 |
| 6.2. Transformacija poslovanja.....                                     | 48 |
| 6.3. Disruptivne inovacije.....                                         | 50 |
| 6.4. Važni trendovi digitalne ekonomije .....                           | 51 |
| 6.5. Digitalni rizik .....                                              | 52 |

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.6. Primjer iz prakse – primjena digitalnih tehnologija u grupaciji Plava Laguna d.d.                               | 57 |
| 7. Terensko istraživanje: Upotreba ERP sustava i digitalnih tehnologija u praksi - na primjeru hotela Materade ..... | 61 |
| 7.1. Pozadina i ustroj poduzeća .....                                                                                | 61 |
| 7.2. Intervjui – hotel Materada .....                                                                                | 65 |
| 7.4. Rezultati istraživanja .....                                                                                    | 70 |
| 8. ZAKLJUČAK.....                                                                                                    | 71 |
| LITERATURA                                                                                                           |    |
| POPIS SLIKA                                                                                                          |    |
| POPIS TABLICA                                                                                                        |    |
| SAŽETAK                                                                                                              |    |
| SUMMARY                                                                                                              |    |

## 1. UVOD

Poslovanje u malim, srednjim i velikim poduzećima posljednjih je desetak godina pretrpjelo brojne promjene. Primarni razlog tomu jest transformacija tradicionalnog poslovanja u suvremeno zbog rastuće implementacije digitalnih i informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Ovaj rad proučava digitalne transformacije u poslovanju s naglaskom na hotelijerstvo te dubinski istražuje način upravljanja resursima, informacijama i inovacijama putem informatičkog – komunikacijskog sustava – ERP. Svrha terenskog istraživanja jest predstaviti praksu poslovanja u hotelskoj grupaciji Plava Laguna d.d., a istraživanje uključuje najvažnije elemente ERP sustava, primjenu digitalnih tehnologija te rezultate provedenog istraživanja. Upotrijebljene znanstvene metode u teorijskom dijelu bile su dedukcija, kompilacija i promatranje, a u istraživanju su se koristile metode intervjua i promatranja. Cilj ovoga rada je istražiti odgovara li integriran i napredan informatički sustav (kreiran za potrebe srednjeg i vrhovnog menadžmenta) osoblju na nižim razinama.

Nakon uvodnog dijela, drugo i treće poglavlje istražuju oblikovanje poslovnih procesa i kako se njima upravlja. Naime, riječ je o horizontalno oblikovanom poduzeću, gdje se informacije prosljeđuju svima. Tijek procesnog poslovanja posjeduje kružnu dimenziju, dok se u tradicionalnom poslovanju naglašava izričito raščlamba zadataka. Prilikom uvođenja novih tehnologija, bilo to digitalno ili informacijski, prednost svakako imaju ona poduzeća koja su uvela poslovne procese.

Četvrto poglavlje bavi se hotelijerskom industrijom te opisuje različite organizacijske strukture i organizaciju rada u hotelima. Podjela hotelijerske industrije sastoji se od: malih hotela, hotelskih grupacija i međunarodnog hotelskog poslovanja. Ovo poglavlje predstavlja ključnu temu rada jer će se dalje istraživati informatička rješenja u hotelima.

Peto poglavlje predstavlja srž samog rada, a to su ERP sustavi u hotelijerstvu. Organizacija i rad u hotelima ovisi o ERP-u (enterprise resource planning) odnosno sustavu za upravljanje resursima. Sustav je integrirani informatički sustav kojim se dobivaju ključne informacije za daljnje poslovanje. Posljednje potpoglavlje prikazuje prvi dio istraživanja a predstavljaju se sastavnice ERP sustava Plave Lagune d.d.

Šesto poglavlje istražuje digitalizaciju, koja kao takva je ključna komponenta suvremenog poslovanja. Upotrebom digitalnih tehnologija, poduzeća usvajaju brojne



poslovne inovacije. Nadalje, u ovom poglavlju, metodom dedukcije nabrajaju se tehnologije, trendovi i rizici, a deskripcijom iznosi se implementacija digitalnih tehnologija. Nakraju poglavlja nalazi se drugi dio istraživanja koje nabraja i opisuje postojeće digitalne tehnologije u navedenoj hotelskoj grupaciji.

Posljednje poglavlje pod nazivom *Upotreba ERP sustava i digitalnih tehnologija u praksi - na primjeru hotela Materade* predstavlja posljednji dio istraživanja, a uključuje pogled na povijest i razvoj poduzeća, intervjuje iz hotela te dobivene rezultate iz istih.

Na samome kraju zaključit će se rad tako da se otvorene teme o poslovnim procesima, digitalnim tehnologijama, sustavu za upravljanje resursima unutar poslovanja hotela i specifično u hotelima Plave Lagune d.d.

## 2. OBLIKOVANJE POSLOVNIH PROCESA U PODUZETNIŠTVU

U tradicionalnim poslovnim organizacijama cjelokupno se poslovanje dijelilo na pojedinačne odjele. Ti se odjeli sastoje od računovodstva, proizvodnje, prodaje i marketinga, a oni imaju za cilj optimizirati poslovanje unutar vlastitog odjela. Međutim, prilikom davanja pažnje isključivo svojim odjelima, harmonija poslovanja se raspada. Premda je velik broj velikih poduzeća vertikalno organiziran, dakle, orijentacija je prema vlastitom odjelu, funkcionalnost poduzeća u cjelini opada. Zbog toga je ključno uspostaviti i horizontalnu organizaciju, dakle, procesno orijentirano poslovanje. Preciznije, horizontalno poslovanje, odnosno procesno poslovanje, ne promatra se individualno već kao cjelina tj. šira slika poduzeća. Na tradicionalne postupke poslovanja uvelike je utjecao tehnološki napredak, posebice zadnjih dvadesetak godina, a uslijed tog razvoja omogućeno je uvođenje novih poslovnih modela, oblika i načina poslovanja. Suvremen način poslovanja zahtijeva konstantnu prilagodbu na nastale promjene i težnju inovacijama. Štoviše, sve se više primjenjuje procesni oblik poslovanja kao neprestani izvor prilagođavanja tržištu, poslovanju i, u konačnici, općem uspjehu.

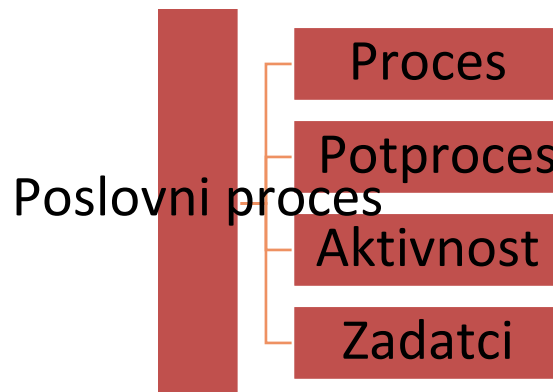
### 2.1. Pojam, koncept i svrha poslovnih procesa

Na samome početku, u tijeku postavljanja kvalitetnog procesa poslovanja, potrebno je ustanoviti što je to poslovni proces. Naime, prema autorima Vukšić, Hernaus i Kovačić poslovni je proces „strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače“ (2008., str.17.). Poslovni se proces može zamisliti kao jedan uzorak koji predstavlja poduzeće, a svaki pojedini djelić uzorka zahtijeva svoje jedinstveno mjesto kako bi se na kraju stvorio kompletan uzorak. Nadalje, funkcionalno poduzeće je ono koje shvaća važnost suradnje između svih postojećih odjela (djelića) i orijentacije prema krajnjim potrošačima.

Važno je razlikovati poslovni proces od projekta. U praksi se često ovi pojmovi poistovjećuju, međutim, oni imaju svoje jedinstvene razlikovne karakteristike. Dok je projekt ograničenog trajanja i nastoji stvoriti jednokratni output, poslovni proces je

kontinuiran (neodređenog trajanja) a jednom kada se stvore željeni outputi proces kreće ispočetka (Hernaus, Kovačić i Vukšić, 2008.). Ako se ponovo upotrijebi analogija uzorka - svaka provedena aktivnost koju obavljaju zaposlenici je djelić nekog šireg procesa. Prema Kovačiću, Hernausu i Vukšiću (2008.) svaki proces ima svog vlasnika, svoj početak, svoj kraj, svoju svrhu te je kružnog koncepta. Iz ovih karakteristika može se izvući sljedeći hijerarhijski niz:

Slika 1. Hijerarhijski niz poslovnog procesa



Izvor: izradila autorica prema literaturi: Kovačić A., Bosilj Vukšić V. Hernaus T., 2008., *Menadžment poslovnih procesa*, Ljubljana, GV Založba.

Iz prethodne slike može se uočiti hijerarhijski niz različitih pojmova po važnosti u poslovnom procesu. Proces predstavlja krovni pojam, kao i čitavu cjelinu, dok su potproces, aktivnosti i zadatci elementi koji doprinose konačnom cilju.

Kako bi proces bio uspješan, mora zadovoljavati sljedeći niz kriterija:

- ✓ proces mora biti usmjeren prema potrošačima;
- ✓ dobiveni outputi procesa moraju uključivati dodanu vrijednost;
- ✓ proces mora imati sposobnog vlasnika koji ga nadgleda i usmjerava;
- ✓ proces mora biti svima razumljiv a u tijeku odlučivanju uključeni su svi dionici toga procesa;
- ✓ mjere uspješnosti moraju biti postavljene radi provjere učinkovitosti;
- ✓ neprekidno unapređivanje procesa je neophodno (Kovačić i Vukšić Bosilj, 2005.).

Procesi bi se trebali provoditi u sklopu različitih funkcijskih organizacijskih jedinica. Ukoliko se u poslovanju javi neki problem utoliko nastaje prilikom prijelaza iz jedne jedinice u drugu.

Glavna svrha procesno orijentiranog poslovanja prema autorima Kovačiću, Hernaus i Vukušić je „omogućavanje potrebne integracije među odjelima kako bi se realna radna praksa povezala s cjelokupnim funkcioniranjem poduzeća“ (2008., str. 20.).

Procesnim se pristupom uspijeva razlučiti veza između aktivnosti, a pritom su radnici više osvješteni o viziji poduzeća. U procesnom poslovanju uloga menadžmenta zahtijeva racionalno raspoređivanje zadataka kao i prijenos svih potrebnih informacija svim uključenim dionicima.

## **2.2. Načela procesnog poslovanja**

Procesno poslovanje se može protumačiti kao sinonim za procesne organizacije. Naime, osnovna karakteristika procesne organizacije je *horizontalni pristup* poslovanju. Procesni ili horizontalni pristup organizira sve radne tokove i procese unutar organizacije u nekoliko procesnih ciklusa, za razliku od tradicionalnog poslovanja (vertikalnog pristupa) koji pozornost usmjerava na određenim funkcijama i rezultatima. Preciznije, Kovačić i dr. iznose sljedeće „horizontalni pristup organizaciji (kao sustavu) a ne vertikalni (kroz hijerarhiju funkcija), jedini je temelj razumijevanja poslovnih aktivnosti (2008., str. 23). Horizontalnim se pristupom uviđa točan ishod i način obavljanja posla, što u dužem roku omogućuje fleksibilnost k inovacijama, rješavanje tekućih problema i dilema te jednostavniju adaptaciju poslovanja. Naposljetku, može se reći da procesna organizacija služi za opisivanje poduzeća koji u prvom planu ističu holistički pristup poslovanja.

Načela procesne organizacije i procesnog menadžmenta dijele se na devet fokusnih točki. Navedena načela su:

- ✓ usmjerenost na potrošače;
- ✓ međufunkcijski pristup;
- ✓ timski rad;
- ✓ kontinuirano unapređivanje;
- ✓ jasne kompetencije i odgovornosti;
- ✓ operacionalizirani ciljevi;

- ✓ upravljanje pomoću ciljeva;
- ✓ sustav nagrađivanja;
- ✓ poduzetništvo (Kovačić i Vukšić Bosilj, 2005.).

Usmjerenost na potrošače je načelo od posebne važnosti jer su nerijetko *nezadovoljni* potrošači zapravo razočarani poslovnim procesom, a ne s krajnjim proizvodom. Dakle, nezadovoljstvo kupaca se može uočiti na samome početku procesa.

Međufunkcijski pristup je ključan za menadžment i upravljanje. Upravo se zbog međufunkcijskog pristupa ističe i timski rad. Naime, procesno razmišljanje znači timsko razmišljanje koje se ostvaruje suradnjom između funkcija.

Poslovni procesi nisu statični. Zbog toga poduzeću pružaju veliku fleksibilnost i mobilnost, a kontinuirano unapređivanje je sustav prilagođavanja ciljevima, sredstvima, tržišnim zahtjevima i promjenama.

Zaposlenici moraju biti maksimalno upućeni u poslu kojeg obavljaju, pa tako isticanje svim zaposlenicima jasno definirane odgovornosti i potrebne kompetencije predstavlja načelo koje osposobljava radnika za obavljanje određenog posla.

Operacionalizirani ciljevi u procesnoj organizaciji su načelo koje osigurava objektivniju razinu poslovanja. Drugim riječima, operacionalizirani ciljevi čine poboljšanja vidljivijima, a istodobno se smanjuje razina otpora ka problemima/ promjenama. U svezi s time, upravljanje pomoću ciljeva usklađuje sve zaposlenike s ciljevima samog procesa odnosno same organizacije.

Poslovni procesi su entiteti s nezavisnom odgovornošću za rezultate koje na razini cijeloga poduzeća omogućavaju opušteniji rad zaposlenicima, a u skladu s ciljevima postavlja se sustav nagrađivanja koji podržava njihovo ostvarivanje u timskom okruženju (Kovačić, Hernaus i Vukušić, 2008.).

Implementacija procesnog poslovanja u organizaciji može se primjenjiti na nekoliko razina. Ugrubo, to znači da se poslovni procesi mogu odvijati na svim razinama, nekim razinama ili na jednoj razini. U većini slučajevi poslovni procesi postavljeni su:

- ✓ unutar grupacije poduzeća;
- ✓ na razini djelatnosti odnosno na razini cjelokupnog poduzeća;
- ✓ u više poslovnih jedinica unutar poduzeća;

- ✓ unutar neke poslovne jedinice u poduzeću;
- ✓ na ključnim procesima unutar jedne pojedine jedinice;
- ✓ na operativnoj razini neke poslovne jedinice (Ostroff, 1999.).

Svako poduzeće bi trebalo u svojim razvojnim fazama odrediti koja vrsta horizontalne organizacije odgovara poslovanju za dugoročnu uspješnost. Štoviše, kako se primjenjivost iste može modificirati prema različitim potrebama poslovanja, ključno je odlučiti koja je potrebna razina procesne orijentacije. Drugim riječima, menadžment i rukovoditelji moraju odlučiti odgovara li im procesno poslovanje unutar nekih jedinica, unutar nekih dijelova jedinica ili na razini cijelog poduzeća odnosno grupacije.

### **2.3. Uvođenje i oblikovanje procesno orijentirano poslovanje**

Veći broj poduzetnika se tijekom poslovanja suočava s brojnim problemima koji nastaju u toku rada. Ti se problemi uglavnom javljaju zbog organizacijskih propusta. Organizacijski propusti ili problemi mogu se javiti u svakom trenutku poslovanja, a najčešće se događaju na međufunkcijskoj razini. To bi značilo da se u tradicionalnom funkcijskom (vertikalnom) poslovanju fokus temeljio na formuli *zadatak = rezultat* zbog čega je dolazilo do propusta između funkcija odnosno odjela.

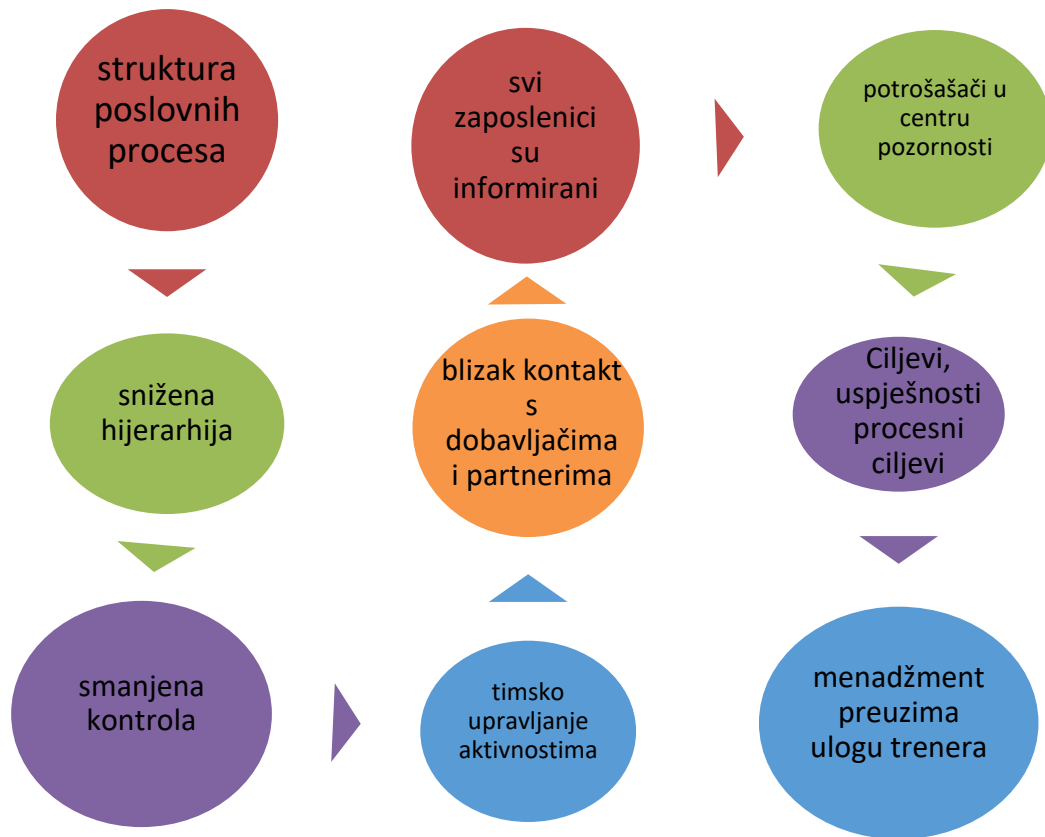
Uvođenje i oblikovanje poslovnog procesa mora biti praktično i lako primjenjivo kako bi operativni odjeli poduzeća surađivali s menadžmentom za djelotvornije poslovanje. Postoje tri osnovna oblika uključenosti radnika s rukovoditeljima a ti oblici su:

1. rješavanje problema na međufunkcijskoj razini;
2. uvođenje procesnih struktura;
3. određivanje i upravljanje poslovnim procesa (Kovačić, Vukšić Bosilj i Hernaus, 2008., str. 62.).

Poduzeće ili poslovna organizacija koja se odluči za procesnu orijentaciju stavlja u prvi plan integraciju i usklađenost. To znači da se procesno orijentirane organizacije razlikuju od tradicionalnih zbog upravljanja cjelokupnim poslovanjem. Rezultati se u procesnom poslovanju mjere prema čitavoj procesnoj razini i konstantnoj orijentaciji prema krajnjim potrošačima. Osim toga, poduzeća koja provode procesno poslovanje uključuju sve djelatnike u proces odlučivanja, pa oni tako uspijevaju dijeliti korporativne vrijednosti.

Horizontalno orijentirana organizacija sadrži sljedeće elemente:

Slika 2. Elementi horizontalno poslovanja (procesna organizacija)



Izradila autorica prema: Chang J.F., (2006), *Business Process Management – Systems, Strategy and Implementation*, Bocazaton, Averbach Publications.

Navedeni elementi prikazuju ključne elemente u procesnoj organizaciji, a njihova uspješnost ovisi o timovima a ne pojedincima. Kada se nekome problemu pristupi cijeli tim ljudi, brže i efikasnije se dolazi do željenih rezultata. Usmjeravanje ciljeva prema vještinama i znanjem smanjuje mogućnost zastoja i stvaranja dodatnih problema. Štoviše, poduzeća ne mogu imati samo jedan organizacijski oblik pa se mora jasno utvrditi prema ovim elementima gdje i kako će se implementirati procesna organizacija.

Procesna organizacija uključuje svoje ključne procese koja poduzeća za sebe biraju i formiraju. U ključnim poslovnim procesima najvažnije je da su svi zaposlenici informirani, kao i snižena hijerarhija te se menadžment vodi istovremeno kao voditelj i kao edukator. Ovo je najlakše i najuspješnije primjenjivo u kompleksnim organizacijama poput hotela ili hotelskih lanaca. Važnost i ulogu procesne organizacije u hotelima će se detaljnije razraditi u kasnijem poglavlju.

### 3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Svako poduzeće za sebe odlučuje u kojoj mjeri i na kojim mjestima će primjenjivati poslovne procese. Ipak, nije moguće imati u cijelosti horizontalno poduzeće. Prema tome, važno je odrediti što im je bitno istaknuti, a to se razlikuje od poduzeća do poduzeća.

#### 3.1. Utvrđivanje horizontalne organizacije

Ono što poduzeće smatra važnim jesu *ključni poslovni procesi*. Koliko ključnih poslovnih procesa će poduzeće imati može varirati ovisno o kojoj je djelatnosti riječ. Stručnjaci poput Crossa, Laguna i Marklanda preporučuju najmanje tri, a najviše petnaest poslovnih procesa (Laguna, Markland, 2005.).

Laguna i Markland iznose sljedeću definiciju „ključni su poslovni procesi sve funkcije i slijed aktivnosti (neovisno o tome gdje se provode u organizaciji), politike, procedure i sustavi potpore potrebni za zadovoljenje tržišnih potreba specifičnom strategijom“ (Laguna, Markland, 2005. str. 4.). Drugim riječima, ključni poslovni procesi uključuju sve funkcije vezane uz razvoj, proizvodnju specifičnih proizvoda ili usluga ciljanim potrošačima.

Najčešći oblik ključnih poslovnih procesa se sagledava iz četiri perspektive:

1. funkcijski poslovni proces (utvrđuje konkretne procesne korake);
2. organizacijski poslovni proces (određuje tko što radi);
3. bihevioristički poslovni proces (prikazuje trenutno stanje procesa);
4. informacijski poslovni proces (odnosi se na sve informacijske strukture) (Hernaus, Kovačić, Vukušić, 2008.).

Naposljetku, uspostavljanjem sustava uravnoteženih ciljeva ocjenjuje se uspjeh poslovnog procesa, a sam uspjeh također ovisi o nekoliko međusobno povezanih dimenzija: financija, krajnjih potrošača, internih poslovnih procesi, učenja i rasta. Kod utvrđivanja ključnih poslovnih procesa mora se pažljivo pokušati predvidjeti uspješnost istih, a oni također imaju svoje diferencijacije u kontekstu funkcijske uspješnosti i procesne uspješnosti. Moglo bi se reći da, iako se posao odrađuje, ne znači nužno da i sam proces funkcionira.



### 3.2. Oblikovanje poslovnih procesa

Oblikovanje ili mapiranje poslovnih procesa, pokazalo se kroz praksu, korisno je za razumijevanje, dokumentiranje i analizu poslovnih procesa. Naime, procesni dijagrami koriste se za potrebe koordiniranja kompleksnih skupova aktivnosti i resursa. Svako poduzeće se može odlučiti za izradu procesnog dijagrama na nekoliko načina. Ono što je neophodno je da svaki dijagram prikazuje točno što zaposlenici rade, korak po korak unutar aktivnosti procesa. Linija toka predstavlja pojedine elemente svake aktivnosti dok se same aktivnosti prikazuju kao simboli. Ovakva raščlamba elemenata i simbola prikazuje pojedinosti istih te onda ne dolazi do zabuna i nesporazuma oko provedbe. Štoviše, kada su zaposlenici točno upućeni u svoje zadatke, voditeljima je jednostavnije motriti situaciju u svakom danom trenutku.

Prilikom izrade, odnosno oblikovanja procesnih mapi važno je raspoznavati tri osnovne strukturne razine analize.

Tablica 1. Strukturne razine procesnih mapi

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prva strukturna razina  | Primjenjuju se zajednički pojmovi poslovnih jedinica s organizacijskog dijagrama, koji se povezuju u logičku strukturu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Druga strukturna razina | Odnosi se na aktivnosti koje se provode između organizacijskih jedinica radi obavljanja različitih zadataka. Te se aktivnosti često nazivaju potprocesima. Velik broj poduzeća otkrila su kako je korisno, odnosno djelotvorno eksternalizirati brojne aktivnosti unutar funkcija te da eksternalizacija na funkcijskoj razini nije uvijek najpoželjnija. Analiza strukture i aktivnosti unutar funkcije najčešće zahtijeva da se u mapiranje poslovnih procesa uključe i zaposlenici iz promatrane funkcije. |

|                 |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Treća<br>razina | strukturalna | Usredotočena je na utvrđivanje resursa koji podržavaju prvu i drugu strukturalnu razinu a uključuje i segment ljudskih potencijala. U tom dijelu analize utvrđuju se troškovi aktivnosti, troškovi pojedinih poslovnih funkcija i određuje se pojedinačna odgovornost koja se izravno veže za različite aktivnosti. |
|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Izvor: Kovačić, Vukšić Bosilj, Hernaus, 2008.

Prethodna tablica prikazuje strukturalne razine procesnih mapi, a prema njoj postoje tri razine. Na svakoj navedenoj razini odlučuju se različiti zadatci kako bi funkcionirala izrada procesnih mapi. To znači da se na prvoj strukturalnoj razini prikupljaju podaci za obradu nakon čega u drugoj strukturalnoj fazi se razvrstavaju u niže razine i eksternaliziraju se, dok se na trećoj razini utvrđuju resursi s kojima će se ostvariti ciljevi iz prijašnjih razina.

Navedene strukturalne razine ključne su za upravljanje elementima procesnog poslovanja.

### 3.3. Upravljanje poslovnim procesima

Za djelotvorno upravljanje poslovnim procesima menadžeri moraju postaviti mjerne pokazatelje. Mjerni pokazatelji utvrđuju razinu uspješnosti na financijskoj, nefinancijskoj, kvalitativnoj i kvantitativnoj razini. Radi se, naime, o zasebnom iščitavanju operativnih i strukturalnih pokazatelja.

Operativni pokazatelji se izravno povezuju s dinamičkim obilježjima poslovnih procesa. Dakle, njima se utvrđuje izvođenje poslovnog procesa kroz određeni tijek vremena. Strukturalni pokazatelji su mjerni pokazatelji statike, onaj nepromjenjivi dio procesa.

Pored mjernih pokazatelja poželjno je oblikovati mjerni sustav. Mjerni sustav je instrument kojim se prikazuje cjelovita korporativna organizacija, a primjenjuje se na strateškoj razini. Iduća tablica prikazuje programe koji sadrže određene mjerne sustave (Kovačić, Vukšić Bosilj, 2005.).

Tablica 2. Vrste i obilježja mjernih sustava

|  | OBJEKT<br>MJERENJA | UČESTALOST<br>MJERENJA | VRSTA<br>MJERENJA | KORISNICI<br>PODATAKA |
|--|--------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
|--|--------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|

|                                                   |                                                      |                       |                                                         |                                             |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| DuPont shema                                      | Poduzeće                                             | Često                 | financijsko                                             | Srednji i vrhovni menadžment                |
| Mjerenje troškova prema aktivnostima (ABC)        | Aktivnosti i poslovni procesi                        | Često                 | financijsko                                             | Financijska funkcija                        |
| Sustav uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard) | Poduzeće ili organizacijske jedinice                 | Često                 | Financijsko, nefinancijsko, kvalitativno, kvantitativno | Uglavnom vrhovni menadžment                 |
| Samoprocjenjivanje (EFQM model)                   | Poduzeće ili organizacijske jedinice                 | Jednokratno ili često | Uglavnom nefinancijsko                                  | Srednji i vrhovni menadžment                |
| Benchmarking                                      | Poduzeće, organizacijske jedinice i poslovni procesi | Jednokratno ili često | Uglavnom nefinancijsko i kvantitativno                  | Srednji i vrhovni menadžment                |
| Statistička kontrola procesa                      | Poslovni procesi                                     | Kontinuirano          | Uglavnom nefinancijsko i kvantitativno                  | Srednji menadžment i članovi procesnog tima |
| Upravljanje poslovnim tokovima                    | Poslovni procesi                                     | Kontinuirano          | Uglavnom nefinancijsko i kvantitativno                  | Srednji menadžment i članovi procesnog tima |
| CMM model                                         | Poslovni procesi                                     | Često                 | Nefinancijsko                                           | Srednji menadžment i članovi procesnog tima |

|                                             |                  |                        |                                                         |                                             |
|---------------------------------------------|------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Sustav mjerenja procesne uspješnosti (PPMS) | Poslovni procesi | Često ili kontinuirano | Financijsko, nefinancijsko, kvalitativno, kvantitativno | Srednji menadžment i članovi procesnog tima |
|---------------------------------------------|------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|

Izvor: Kovačić, Vukšić Bosilj, Hernaus, 2008., str. 101.

Prethodna tablica prikazuje vrste mjernih sustava, objekte mjerenja, učestalost mjerenja i korisnike mjernih sustava. Općenito, poduzeća koja posjeduju procesnu organizacijsku strukturu koriste mjerne sustave za praćenje uspjeha poslovanja na različitim poslovnim razinama. Bitno je istaknuti kako nisu svi mjerni sustavi namijenjeni financijskoj uspješnosti već služe i za kontrolu efikasnosti, produktivnosti, pravovremenosti i kvaliteti rada. Zbog toga većina poduzeća koristi kombinaciju različitih mjernih sustava, koji onda prikazuju financijske, nefinancijske, kvantitativne i kvalitativne pokazatelje.

Nastavno na tablicu, DuPont schema je najstariji mjerni sustav koji služi za kontrolu financijskih pokazatelja, a najvažniji je sustav srednjem i vrhovnom menadžmentu.

Mjerenje troškova prema aktivnostima (ABC) je sustav kojim se služe brojne svjetske korporacije poput Nikea i Adidasa, a imaju velik volumen proizvoda i aktivnosti. Ovaj sustav je također namijenjen za financijske rezultate i pokazatelje i služi upravno-financijskim odjelima.

Sustav uravnoteženih ciljeva, odnosno Balanced Scorecard, je interdisciplinarni sustav koji najviše pomaže vrhovnom menadžmentu u kontroli financijskih, nefinancijskih, kvalitativnih i kvantitativnih rezultata. Globalna poduzeća poput Volkswagena, UPSa i Philipisa koriste ovaj mjerni sustav.

EFQM model samoprocjenjivanja provodi se na razini cijelog poduzeća, a vrijeme mjerenja može biti jednokratno ili često ovisno o potrebama poduzeća. Tim više, EFQM model je sustav nefinancijskih objekata, a služi srednjem i vrhovnom menadžmentu za procjenjivanje poslovne izvrsnosti s aspekta kvalitete.

Benchmarking ili mjerilo usporedbe važan je alat srednjem i vrhovnom menadžmentu, jer pomoću ovog mjernog sustava procjenjuju svoju poziciju na nekom tržištu. Pod tim se misli da se mjere kvantitativnih ciljevi kroz provjeru funkcija ulaza i izlaza. Ulazne i

izlazne funkcije su vrijeme, kvaliteta i trošak, a poslovni procesi se mjere prema drugim konkurentima iste industrije. Svrha ovog mjernog sustava je podići poziciju vlastitog poduzeća na nekom tržištu putem poslovnih procesa. Dakle, temeljeći vlastitu poslovnu praksu s praksama vrhunskih poduzeća ostvaruje se bolji poslovni uspjeh.

Članovi procesnih timova sa srednjem menadžmentom kontinuirano prate provedbu poslovnih procesa upotrebom sustava: statistička kontrola procesa i upravljanje poslovnim tokovima. Oba navedena sustava imaju nefinancijsku i kvantitativnu vrstu mjerenja.

Zadaća CMM modela, odnosno modela zrelosti i sposobnosti, jest postavljanje konkretnog okvira u kojem će se poslovni procesi kontinuirano razvijati. Sličan, a možda i poznatiji, ovakav sustav je serija ISO 9000 koju je postavila Međunarodna organizacija za standardizaciju, konkretno ISO 9001, koja je posebno namijenjena softverskom razvoju i održavanju.

Sustav mjerenja procesne uspješnosti je sustav koji je namijenjen svim procesno orijentiranim poduzećima koji koriste ovakav sustav kako bi procijenili vlastitu poslovnu uspješnost u odnosu na druge konkurente. Premda ovaj sustav dijeli neke sličnosti s Benchmarking i Balanced Scorecard sustavima, ključno je razlučiti razlike. Naime, skraćeno, PPMS sustav, je integriran kao BSC što znači da mjeri financijske, nefinancijske, kvalitativne i kvantitativne pokazatelje, ali objekt mjerenja su isključivo poslovni procesi. S druge strane, Benchmarkingom ili Mjerilom usporedbe se može uočiti pozicija na tržištu, dok se PPMS upotrebljava kontinuirano i ističe konkretni feedback koja poduzeća mogu onda implementirati.

Na kraju, važno je reći kako poduzeća, ovisno o svojoj djelatnosti, biraju koji sustavi mjerenja im odgovaraju i koja su im potrebna za ispunjavanje dugoročnih poslovnih ciljeva. U većini slučajeva, upotrebljava se kombinacija nekoliko različitih sustava kako bi se pokrili svi faktori uspješnosti: financijski, nefinancijski, kvalitativni i kvantitativni. Tako, primjerice, jedna hotelska grupacija može koristiti Benchmarking sustav, DuPont shemu i Sustav mjerenja poslovne uspješnosti.

## 4. HOTELSKO POSLOVANJE I HOTELIJERSTVO

Danas je teško zamisliti turizam bez hotela i hotela bez dobro razrađene poslovne procedure. Hoteli su važni iz nekoliko razloga: nude smještaj, raznolik sadržaj i velikom broju ljudi omogućuju posao. Posljednjih pedesetak godina hoteli su postali svojevrsna atrakcija koji svojim dizajnom privlače posjetitelje. Štoviše, izvori su raznih pogodnosti za lokalno stanovništvo, a mogu smatrati tržištem za proizvode drugih industrija. S obzirom na to da je putovanje danas visoko na prioritetoj ljestvici većini ljudi, hoteli nezaustavno unapređuju svoje poslovanje kako bi ostali konkurentni s drugim oblicima suvremenog turističkog smještaja.

### 4.1. Koncept hotela

Hoteli i hotelijerstvo imaju tradiciju staru otprilike dvjesto godina. Prvi put se riječ "hotel" upotrijebila u Engleskoj 1760. godine i zamisao je bila u velikoj gostinjskoj kući omogućiti noćenja na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi. U knjizi „Hotelsko poslovanje“ ističe se sljedeće „u devetnaestom stoljeću hoteli su čvrsto utvrđeni ne samo kao središta komercijalnog gostoprimstva za putnike, već često i kao važna društvena središta zajednice“ (Medlik, Ingram, 2002., str. 22.).

Od tog perioda nadalje razvoj hotelijerstva nije prestao razvijati te je raznovrsnost hotela najbolji indikator bogate ponude. Opisi za vrste hotela koji se danas najčešće upotrebljavaju uglavnom upućuju na njihove vizualne komponente, stoga se često u praksi mogu čuti izraze poput: luksuzni hoteli, komercijalni hoteli, rezidencijalni hoteli, tranzitni i odmarališni hoteli. Međutim, njihova stručna klasifikacija je nešto složenijeg oblika pa tako razlikujemo hotele prema sljedećoj tablici.

Tablica 3. Vrste hotela (klasifikacija) prema određenim karakteristikama

| Karakteristika | Opis i vrsta hotela                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------|
| prema LOKACIJI | gradski, mjesni, primorski, planinski i hoteli na selu |
| prema MJESTU   | podjela hotela prema točnom mjestu                     |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | lokacije npr: hoteli u središtu grada, hoteli u predgrađima, pored plaža itd.                                                                                                                                                                                           |
| prema PRIJEVOZnom SREDSTVU            | moteli, motohoteli, željeznički hoteli, hoteli pored zračnih luka                                                                                                                                                                                                       |
| prema SVRSI POSJETA                   | poslovni hoteli, turistički hoteli, hoteli za odmor i kongresni hoteli itd.                                                                                                                                                                                             |
| prema DULJINI BORAVKA                 | tranzitni ili boravišni hoteli                                                                                                                                                                                                                                          |
| prema VRSTAMA PRUŽENIH USLUGA         | puni pansion, all inclusive, noćenje s doručkom, apartmanski hoteli ili hotel garni <sup>1</sup>                                                                                                                                                                        |
| prema DOZVOLAMA                       | uključuje dozvole za točenje alkoholnih pića i sl. Uvelike se razlikuju hoteli s dozvolom od onih koje to nemaju.                                                                                                                                                       |
| prema VELIČINI                        | mjeri se prema broju ležaja i kapacitetu soba mali hotel ima malu dostupnost soba dok veliki hotel ima više                                                                                                                                                             |
| prema KLASI HOTELOVA                  | misli se na klasifikaciju sustava s zvjezdicama od 1 do 5. Pet zvjezdica predstavlja (uglavnom) krajnji luksuz dok 1 upućuje na vrlo jednostavne koncepte usluga i vođenja. Hoteli koji su kategorizirani s 2,3,4* u većini slučajeva predstavljaju kvalitetan prosjek. |
| prema VLASNIŠTVU I NAČINU UPRAVLJANJA | neovisno hoteli, hoteli koji pripadaju lancu ili grupaciji. Neovisni hoteli su obično u vlasništvu pojedinca dok su                                                                                                                                                     |

<sup>1</sup> po vrsti građe više slični B&B-u međutim način upravljanja je u skladu s klasičnim hotelom a ne kao privatna rezidencija

|  |                                                                                                                                                   |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | lanci (grupacije) u vlasništvu poduzeća. Nadalje, poduzeće može upravljati hotelom preko ugovora o franšizi ili izravno upravljanje. (H.P. 2002.) |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Izvor: izradila autorica prema knjizi: Medlik S., Ingram H., (2002), *Hotelsko poslovanje*, Zagreb, Golden Marketing.

Navedena tablica prikazuje složenu klasifikaciju hotela. Pomoću nje mogu se iscrpno, kompleksno i precizno opisivati karakteristike hotela. Na primjer, „hotel Excelsior je velik, neovisan, luksuzan hotel na glavnom šetalištu morskog ljetovališta, a glavninu gostiju čine posjetitelji na odmoru” (Medlik, Ingram, 2002., str. 27.).

## 4.2. Struktura hotelske industrije

Složenost upravljanja, potreba za zaposlenicima i sam način upravljanja najviše ovisi o strukturi hotela. Struktura hotela se temelji na načinu upravljanja i veličini. Stoga razlikujemo tri strukturne razine hotelske industrije. Spomenute razine su: mali hoteli, hotelske grupacije i međunarodno hotelsko poslovanje.

### 4.2.1. Mali hoteli

U većini receptivno-turističkih destinacija, neovisno o broju soba, postignutih prihoda ili opsegu zaposlenika prevladavaju mali hoteli. Naime, priroda hotelskog poslovanja upućuje na iznimnu važnost malih hotela, jer se najviše bave pružanjem osobnih usluga. Stoga veličina hotela nije nužno mjerilo likvidnosti, a ni uspjeha.

Većina malih hotela nudi kombinaciju proizvoda, što čine sobe, hranu i piće i druge dodatne usluge poput parkinga, wellnesa itd. Međutim, proizvodi karakteristični za male hotele vezani su uz njihovo ciljano i specifično tržište. Pored toga, zbog veličine, pružanje proizvoda i usluga vode sami vlasnici, koji nerijetko mogu biti i obitelji. Ono što je važno jest činjenica da postoji distinktivna razlika između malih hotela i privatnog smještaja (kućanstva). Medlik i Ingram iznose sljedeću tvrdnju „menadžment velikih hotela sve više procjenjuje svoja tržišta, uobličuje poslovanje kako bi odgovorio na očevidne potrebe tržišta...dok mali hoteli su skloniji tržištima pristupiti na manje služben način” (Medlik, Ingram, 2002., str. 55.). Ovakav neformalni pristup zahtjevima tržišta omogućuje više prihoda na razini osobnih preporuka nego na sustavnoj promidžbi te intuitivnije oblikuje proizvode prema onome „što znaju da ljudi vole”.

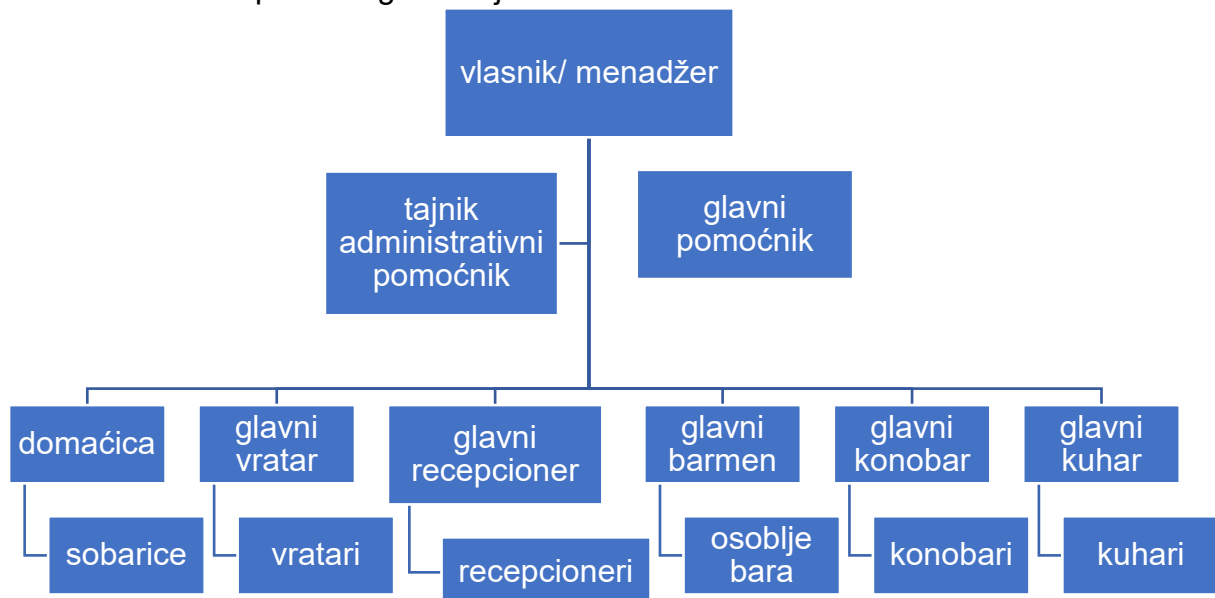


Druge pojedinosti i karakteristike struktura malih hotela su vlasništvo i financije, organizacija i zapošljavanje, računovodstvo i nadzor, konzorciji i održivost malih hotela.

Tradicionalno, vlasnik malog hotela je pojedinac ili obitelj, a financiranje se ostvaruje kroz novac iz vlastite štednje ili zadržane dobiti. Upravljanje malim hotelom ovisi o vlasniku, koji je često i menadžer. Prihodi se, za razliku od velikih hotela, stječu se kroz četiri različita kanala. Jedan od kanala predstavlja vrijednost zemljišta i građevine, drugi predstavlja prihod od nature, treći je čisti novčani priljev i drugi oblici dobivanja prihoda. U samoj srži prava usporedba je između onoga što je uloženo u hotel s onom količinom uloženog napora (Rutherford, O'Fallon, 2007.) .

Organizacija poslovanja u malim hotelima je dosta jasan zbog toga što nema velikog broja zaposlenika i često jedan pojedinac obavlja nekoliko funkcija. Tako, vlasnik je često menadžer i poduzetnik. Štoviše, nerijetko se miješaju razine vođenja što znači da se vrhovni menadžment i operativni menadžment preklapaju.

Slika 3. Šematski prikaz organizacijske strukture malih hotela



Izvor: uredila autorica prema literaturi: Medlik S., Ingram H., (2002), Hotelsko poslovanje, Zagreb, Golden Marketing.

Slika 3. shematski prikazuje organizaciju radnika u malim hotelima. Vidljiva je specijalizacija po zadacima (vrtlar, domaćica, konobari itd.), međutim, domaćica može istovremeno uskočiti u ispomoć kod osoblja bara dok vrtlar može pomagati kod prijema gostiju.

Na koncu, može se reći da je dotični organizacijski prikaz jedan teoretski primjer, dok je praksa puno fleksibilnija. Što se administrativnih poslova odsjeka tiče, kod računovodstvenog dijela i upravljanja novcem postoje tri osnovne vrste dokumenata. Vrste dokumenata su:

1. knjiga primitaka i izdataka;
2. glavna knjiga gostiju;
3. knjiga plaća.

Kod malih hotela važnu ulogu igraju konzorciji. Zadaća je učiniti male hotele prepoznatljivima posjetiteljima. Neki od vodećih hotelskih konzorcija su: RezSolutions Inc. (najveći), Supranational Hotels (najistaknutiji u Europi) dok Grupacija Flag Choice hotels predstavlja vodeću poziciju na prostorima izvan Europe i Sjeverne Amerike (Rutherford, O'Fallon, 2007.) .

Na kraju, mali hoteli imaju svoj šarm i svoje prednosti te ih se u strukturi hotelske industrije nikako ne smije zapostaviti. Ovakvi hoteli pristupačniji su brojnim posjetiteljima, a daju jedinstven doživljaj. S druge strane, hotelske grupacije ili lanci posjeduju određeni standard koji je vidljiv u svim njihovim sastavnim objektima.

#### *4.2.2. Hotelske grupacije*

Najznačajniji dio strukture hotelske industrije, za ovaj rad, jesu grupacije odnosno hotelski lanci. Ingram i Medlik ističu sljedeću činjenicu: „do povećanje veličine hotelskih poduzeća došlo je zbog tvrtki koje grade ili kupuju hotele na raznim lokacijama te ih podvrgavaju središnjoj upravi“ (Medlik, Ingram, 2002., str. 64.). Lokacije tih novo udruženih hotela mogu biti na istom geografskom području ili prošireni preko cijelog svijeta.

Poslovanje hotelskih lanaca sadrže razne specifičnosti, kao i prednosti i mana. Naime, grupacije mogu poslovati preko ugovora o franšizi ili prema ugovoru o upravljanju. Sama uprava grupacije većinom zauzima pasivnu ulogu, jer se postavljaju lokalni menadžeri koji postižu postavljene korporativne ciljeve na svom „terenu“. Lokalni

menadžer vodi posao na način da koristi vlastitu poduzetnost, sposobnost i kreativnost kako bi prenio informacije i postignute rezultate vrhovnoj upravi (Rutherford, O'Fallon, 2007.).

Dakle, vrhovni menadžment zauzima vrlo malu mogućnost upravljanja, davanju podrške i nadgledanja. Sve to odrađuje lokalni menadžer. U nekim slučajevima, upravni sloj neke hotelske grupacije zapošljava vanjske stručnjake poput profesionalnih provoditelja inventure, revizora, knjigovođa i sl. Ono što uprava zapravo radi jest formuliranje ciljeva, politika i operativnih uputa. Isto tako radi na stvaranju strategije za razvoj. U ovakvoj strukturalnoj organizaciji svaki hotel za sebe provodi zadane ciljeve uprave ((Rutherford, O'Fallon, 2007.).

Najvažnije pitanje koje se postavlja hotelskim grupacijama je: koliko centralizirati grupaciju i kako oblikovati funkcije koje se centraliziraju? Kategorije centralizacije su:

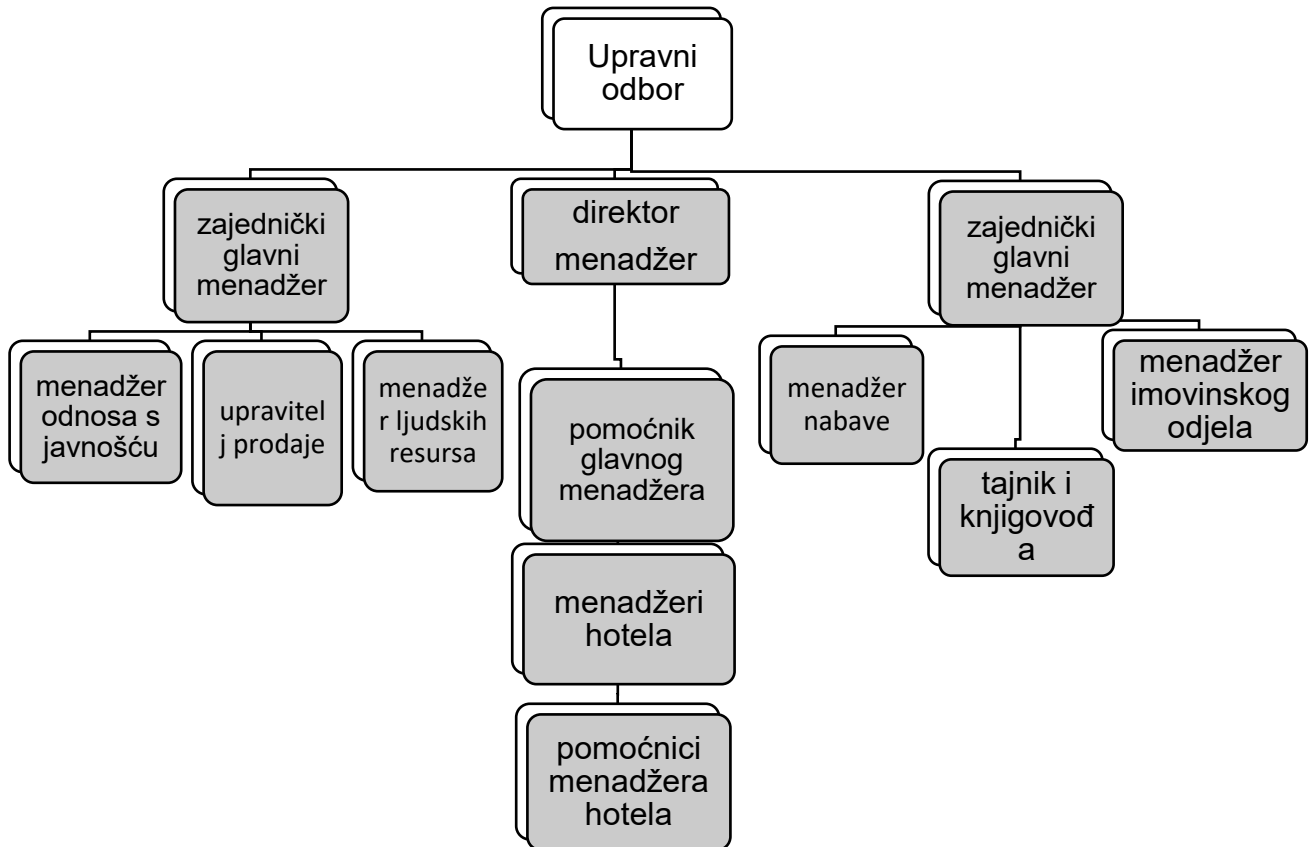
- ✓ računovodstvo i financije;
- ✓ služba ljudskih resursa;
- ✓ nabava;
- ✓ prodaja i marketing;
- ✓ tehnička služba (Medlik, Ingram, 2002.).

Osim što navedene funkcije prikazuju koliko je određeni hotelski lanac centraliziran, one također imaju mogućnost stvoriti najveće uštede. Glavni čimbenici koji pomažu odnosno utječu na uštedu grupacije jesu broj hotela i njihove same lokacije (razmještenost između njih).

Ušteda se mogu ostvariti kroz različite kanale kao što su financijske, marketinške i tehničke uštede, kao i uštede pri kupnji i uštede vezane uz upravljanje. Navedeno upućuje na prednosti hotelskih grupacija te na to da ušteda nije isključivo financijski parametar. Među drugim prednostima također se ističe mogućnost stvaranja sadržaja i diverzifikacija rizika. S druge strane, veća poduzeća obično imaju i veći niz problema koji mogu nastati tijekom poslovanja. Naime, najviše zbog veličine poduzeća, najčešći problemi se javljaju u troškovima, komunikaciji i upravi. Time se želi reći kako hotelsko poslovanje u ovom kontekstu nije izuzetak te kako se veća poduzeća u različitim

industrijama suočava sa sličnim problemima. Pred grupacijom stoje brojne prednosti, ako se dobro postave komunikacijski kanali.

Slika 4. Prikaz organizacije koncentriranih hotelskih lanaca



Izvor: uredila autorica prema literaturi: Medlik S., Ingram H., (2002), *Hotelsko poslovanje*, Zagreb, Golden Marketing.

Prethodna slika prikazuje šematski prikaz strukture koncentriranog hotelskog lanca. Iz nje se uviđa kako se dijele ovlasti, poslovi i upravljanje. Koncentrirane hotelske grupacije imaju dvije ključne individualne karakteristike, a to su:

- ✓ svaki menadžer bavi se nekom od središnjih funkcija, većina ima svog pomoćnika u svakodnevnom hotelskom poslovanju;
- ✓ svaki hotel ima svog GM-a (general managera) koji povezuje lokalne menadžere i njihove pomoćnike s centralnom upravom.

Puno hotelskih lanaca imaju slične zadatke za *general managera*, premda način organizacije može varirati. Vodeća uloga GM-a je upravljanje odnosima s javnošću i funkcijama imovine. Pomoćnici općeg menadžera su obično odgovorni za jednu specifičnu granu posla, npr. pomoćnik na odjelu prodaje ili pomoćnik na odjelu upravljanja osobljem. Na kraju, ovakva postava organizacije osigurava izravne odnose između svih središnjih odjela i osoba koje su u hotelima zaduženi za određene zadatke.

Disperzirana hotelska grupacija sadrži neke sličnosti s koncentriranim oblikom međutim razlike koje postoje su:

- ✓ četiri središnja odjela – financije, nabava, osoblje i obuka;
- ✓ hotelski kontrolor koji radi izvješća za upravu i ima svojih sedam rukovoditelja;
- ✓ velika sloboda u vođenju hotela.

U disperziranim hotelskim grupacijama hoteli imaju široku geografsku razmještenost te menadžeri hotela daju svoje vlastite prijedloge upravi o načinu vođenja hotela. Odgovorni kontrolor se onda bavi postizanjem dogovorenih ciljeva kao i nadziranjem. Bez obzira na to, menadžeri samih hotela imaju veliku slobodu u vođenju, upravljanju, postavljanju ciljeva i odrađivanju operativnih zadataka.

#### *4.2.3. Međunarodno hotelsko poslovanje*

Rastuća potražnja za putovanjima i ugodnim i luksuznim smještajem za vrijeme putovanja, traži prepoznatljive hotele koji imaju određeni imidž. Tu se ističu međunarodni hotelski lanci.

Međunarodno hotelsko poslovanje dijeli se na dvije operativne razine: međunarodni lanci koji djeluju u najmanje dvije različite zemlje, a glavni ured je u jednoj određenoj zemlji i multinacionalne kompanije koje osnivaju zračni prijevoznici npr. Trans World Airlines (Hilton International) ili Air France (Meridien Hotels) (Medlik, Ingram, 2002.).

Poduzeća koja se upuštaju u međunarodno hotelsko poslovanje susreću se istim temeljnim problemima s kojima se susreću i drugi hotelski lanci. Najistaknutiji problemi u međunarodnom hotelskom poslovanju jesu kontrola, troškovi i komunikacija.

Temeljna specifičnost međunarodnog hotelskog poslovanja je vlasništvo i financiranje. Svjetski najistaknutiji hoteli nisu u vlasništvu nekog hotelskog operatera, već je uobičajeno da svako poduzeće-vlasnik ima velikog ulagača dioničara. Ulagачi dioničari mogu biti jedan glomazni ili više manjih dioničkih ulagača te se onda među tim dioničarima može naći poduzeće - hotelski operator (Medlik, Ingram, 2002.).

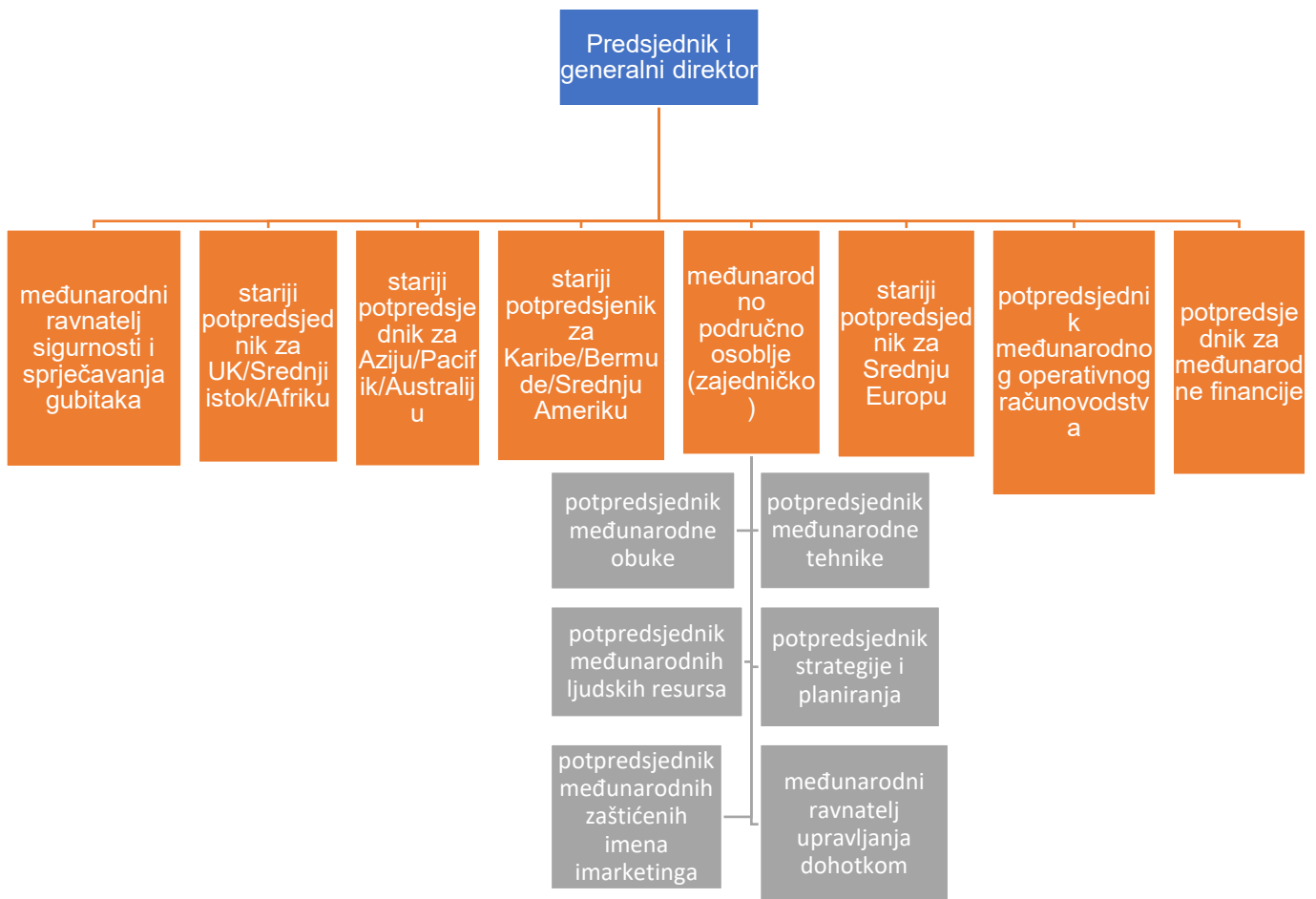
Društva u kojem je poduzeće vlasnik s društvima u kojem je poduzeće operater potpisuju sporazum koji može biti:

- ✓ zajedničko ulaganje (ravnopravni partnerni);
- ✓ najam (operater na određeno vrijeme uzima hotel u najam);
- ✓ ugovor o upravljanju (kad operater je također i ulagač (no nije nužno) i upravlja hotelom uz određenu naknadu);
- ✓ franšiza (operater uzima franšizu od davatelja franšize) (Rutherford, O'Fallon, 2007.).

Financiranje se postiže s narodnim ili međunarodnim izvorima financiranja. Narodno financiranje međunarodnih hotelskih operacija od strane izvora izvan zemlje operacije može se javiti u 4 oblika: *poduzeće-operater* sa sjedišnim uredom u određenoj zemlji stupa u kontakt s drugim zemljama, preko *privatnih ustanova* (poput komercijalnih banki), *dobavljači dobara i usluga* i *država* javnim ili polujavnim ustanovama daje financijsku potporu.

Dok međunarodno hotelsko financiranje uključuje: putem multinacionalnih poduzeća ili putem međudržavnim organizacijama (npr.ustanove Europske Unije).

Slika 6. Organizacija međunarodnog hotelskog poslovanja



Izvor: uredila autorica prema literaturi: Medlik S., Ingram H., (2002), *Hotelsko poslovanje*, Zagreb, Golden Marketing.

Neovisno o tipu organizacije hotela unutar industrije. svaki hotel mora ispunjavati određene funkcije poput sobe, hrane i piće, domaćinstva, dodatnih usluga i sl. Navedene funkcije spadaju pod kategoriju organizacije hotela.

### 4.3. Organizacija hotela

Organizacija u općem smislu predstavlja okvir unutar kojega djeluju razne djelatnosti, ali može se odnositi i na organizaciju zadataka unutar nekih djelatnosti. U ovom dijelu rada istražuje se sama organizacija hotela i unutarnje oblikovanje iste.

Medlik i Ingram (2002.) iznose sljedeću tvrdnju „organizacija je funkcija svrhe poslovanja, a složenost hotelskog poslovanja to postiže na način da pruža različite

proizvode, usluge i sadržaje, koje se mogu različito kombinirati“ (Medlik, Ingram, 2002.,str. 158.).

Organizacija hotela u općem smislu se dijeli na glavne odjele, ostale odjele, pomoćne službe i neraspodijeljeni opći troškovi.

Navedeni odjeli uključuju sljedeće usluge:

- ✓ *glavni odjeli* se sastoje od: soba, hrane i pića;
- ✓ *ostali odjeli*: usluge pranja, čišćenja, druge usluge;
- ✓ *pomoćne službe*: administracija i opće poslove (hotelsko poslovanje);
- ✓ *neraspodijeljeni opći troškovi*:marketing, energija, nekretnine te održavanje i potrošnja (Rutherford, O'Fallon, 2007.).

Ono što se lako može uočiti u ovoj prethodnoj podjeli je da su odvojeni odjeli koji donose prihod od onih koji pružaju čisto pomoćne usluge gostima. Najčešće je u praksi vidljivo da su najuspješniji hoteli po učinkovitosti su oni koji osiguravaju jasne centre odgovornosti za troškove i profit.

Svaki prethodno spomenuti odjel se dijeli na pododjele u kojima svatko pokriva jedan dio tog proizvoda. Tako se sobama, recimo, bave tri različite jedinice: *recepција, uniformirane službe i domaćinstvo*. Sve tri djelatnosti djeluju kao zasebni odjeli te svaka ima svog voditelja. Recepција i uniformirane službe se obično svrstavaju kao *lobby* i *front office*. Kod dodjeljivanja soba većina hotela se ravna prema unaprijed izvršenim rezervacijama te se sobe pripremaju prije dolaska gostiju.

Hrana i piće u većini hotela se promatraju zajedno, međutim ponovno je riječ o zasebnim odjelima, naročito pića u hotelima u kojima nisu uključena u cijenu. Kada se promatraju skupa, onda ih analizira prodajno mjesto dok se za njih vezana zaduženja odražavaju na organizacijsku strukturu.

Ostale gostinske službe se dijele na dvije glavne skupine:

1. usluge koje su pod izravnom upravom hotela kao ostali odjeli;
2. usluge koje funkcioniraju prema koncesijskim ugovorima ili prema sporazumima o zakupu između hotela i neke treće stranke (poduzeća) (Rutherford, O'Fallon, 2007.).



Osnovna zadaća hotelskog domaćinstva je priprema i osposobljavanje gostinjskih soba. S aspekta domaćinstva, hotelske sobe mogu biti jedina dužnost ili se ona može protezati i na druge dijelove hotela npr. sređivanje „zajedničkog prostora za opuštanje“. Gosti na odmoru, u prosjeku, provode oko trećinu vremena u sobi te su zbog toga dizajn sobe, namještaj u sobi, čistoća sobe od velike važnosti. Druge usluge s kojima se domaćinstvo može baviti jesu postavljanje cvjeća po hotelu ili aranžiranje komplementarnih dobra (poput čokoladica, bombona, kave i sl.).

Navedeni odjeli unutar organizacije hotela predstavljaju najosnovniji oblik organizacije hotela. Današnje suvremeno hotelijerstvo puno kompleksnije od toga. Ono uključuje odjele hortikulture, odjele zabave, usluge wellnesa ili ljepote (kozmetički salone ili frizerske salone u sklopu hotela), odjele tehničkog održavanja i sl. Kako se broj osnovnih odjela u hotelijerstvu naglo povećao zadnjih desetak godina, tako je sve veća potreba za prilagođavanjem tradicionalnog poslovanja. Štoviše, veći broj odjela zahtijeva bolju komunikacijsku organizaciju te nikako ne smije utjecati na efikasnost poslovanja. Najbolji način dostavljanja pravih informacija pravim ljudima u pravo vrijeme je putem digitalnih tehnologija (Rutherford, O'Fallon, 2007.).

Bilo bi posve krivo kada bi se u ovom radu zanemarila činjenica da se u hotelima, naročito hotelskim lancima, sve više služi digitalnim tehnologijama i uočava njihovu potrebu. Stoga se najprije postavlja integrirani informatički sustav s kojim se uspostavljaju komunikacijski kanali, a potom se planiraju, dizajniraju i provode digitalne tehnologije. Hotel ili hotelski lanac zbog kompleksnosti organizacijske strukture bez informacijskog sustava ne bi mogao uopće funkcionirati.

## 5. INFORMACIJSKI SUSTAVI U POSLOVANJU

Suvremeno poslovanje koje uključuje digitalne tehnologije i kompleksne poslovne ciljeve sve više ovisi o informacijskim sustavima. Podatci, informacije i znanje imaju sve važniju ulogu u organizacijama. Poslovni informacijski sustav uključuje unos, obradu, isporuku, pohranjivanje i druge upravljačke aktivnosti kojima se podatci pretvaraju u informacije.

### 5.1. Informacijski sustavi u poslovanju

Podatkom se bilježi određena činjenica. Zabiježeni skup znakova odnosno podataka čitamo i interpretiramo nakon čega dobivamo određenu informaciju, odnosno obavijest. Takva obavijest predstavlja neku novinu u poslovnom tijeku, a važne je jer se jedino s novim informacijama mogu oblikovati poslovne odluke. Najpreciznija poslovna odluka je ona koja se donosi temeljem dobivene informacije.

Dobra informacija sadrži sljedeće karakteristike:

- ✓ točna (korektno opisuje stanje);
- ✓ potpuna (u cijelosti i objektivno opisuje stanje);
- ✓ relevantna (odgovara problemu koji iziskuje odlučivanje);
- ✓ pravovremena (dobivena na vrijeme) (Pejić Bach M., Varga M., Srića V., i dr., 2016., str. 4.).

Kombinacijom informacija i podataka dobivamo znanje, a znanje je potrebno za vladanje bilo kojim područjem ljudske djelatnosti. U poslovnom okruženju, organizacije nastoje upravljati znanjem. Važnost podataka i informacija u poslovanju opisujemo kao *information asset*<sup>2</sup> odnosno imovinom. Dakle, informacijska imovina ili imovina znanja je ona nematerijalna imovina, kada je neko znanje dobiveno putem podataka i relevantnih, točnih, pravovremenih i potpunjenih informacija (Pejić Bach M., Varga M., Srića V., i dr., 2016.).

Informacijski sustav u poslovanju bi trebao isplaniran, organiziran i efikasan, a Bocij i dr. iznose sljedeću definiciju: „*poslovni informacijski sustav je skup uzajamno povezanih komponenata koje rade zajednički na unosu, obradi, isporuci, pohranjivanju*

---

<sup>2</sup> Eng. Imovina znanja

*i drugim upravljačkim aktivnostima kojima podatke pretvaraju u informacije namijenjene predviđanju, planiranju, upravljanju, koordinaciji, donošenju odluka i operativnim aktivnostima u organizaciji (Bocij i dr., 2006., str. 6.).*

Upravljanjem informacijama i podacima pripada samom informacijskom sustavu.

Informacijski sustavi u poslovanju sastoje se od pet ključnih elemenata:

- ✓ hardvera;
- ✓ softvera;
- ✓ podataka;
- ✓ ljudi;
- ✓ procesa (Bourgeois, Wang i dr. 2019.)

Hardver su fizički opipljivi dijelovi prijenosnih računala, stolnih računala i sl. poput monitora, tipkovnica, itd.

Softver je neopipljivi dio računala koji šalje niz naredbi hardveru. Programeri koriste različite kodove kako bi slali određene naredbe hardveru. Razlikuju se dvije osnovne vrste softvera: operativni softver (Windows, Linux Ubuntu) i aplikacijski softver (programi i aplikacije koje se postavljaju na operativni sustav). Ukratko, operativnim softverima se bave programeri, a aplikacijama odnosno aplikacijskim softverima se služe krajnji korisnici (Bourgeois, Wang, 2019.).

Podaci su izuzetno važan element informacijskih sustava. Pomoću informacijskog sustava velika količina podataka se prikuplja, razvrstava, obrađuje i analizira. Jednom kada se svi podaci organiziraju u pripadajuće kategorije, korisnici ili organizacije dobivaju konkretne informacije koje kasnije služe za provedbu željenih ciljeva.

Ljudi su humana komponenta informacijskog sustava. Upravo oni dijele znanost od prakse. U poslovanju, ljudi koji su vezani uz informacijski sustav su neophodan element jer oni donose odluke, rješavaju tekuće probleme i oblikuju ciljeve za daljnje poslovanje (Bourgeois, Wang, 2019.).

Posljednji element su procesi. Kao što smo prethodno obradili u radu, proces predstavlja niz zadataka koji se točno određenim redoslijedom obavljaju kako bi se postigao neki zadani cilj. U većini poslovnih organizacija današnjice procesi su sastavni element uspjeha. Upotreba informacijskog sustava u procesnoj organizaciji dovodi do veće efikasnosti i bolje kontrole nad procesima. Konačno, Bourgeois, Wang i dr. iznose sljedeću tvrdnju: „konačno, cilj je interno i eksterno napredovanje procesa

kako bi se sučelje između dobavljača, organizacije i kupaca poboljšala“ (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.str. 15.).

Ono što bi svakako trebalo istaknuti jest jedan važan element informacijskog sustava koji ovdje nije naveden, a to je Internet. Internet kao takav ne može se kategorizirati kao zasebna komponenta informacijskog sustava, ali je dio mrežne komunikacije. Dakle, on je svojim razvojem doprinjeo brzini, količini i načinu komunikacije. Može se reći da Internet daje „glas“ informacijskom sustavu.

Svi navedeni elementi uključeni su u tijeku poslovanja, a posljednja dva elementa - ljudi i procesi - čine posebnost informacijskog sustava u nekoj društvenoj djelatnosti poput ekonomije, hotelijerstva i sl.

## **5.2. Sustav za upravljanje resursima: ERP**

Poslovni procesi se javljaju u direktnom i indirektnom obliku. Konkretno u hotelijerstvu, poslovni procesi su dvosmjerni jer jedan proces prolazi kupac, dok poslovni proces prolazi pružitelj usluga. Taj proces je zapravo isti, međutim ono što prolazi pružitelj usluga uključuje i odlučivanje pa je teže odrediti točne korake poslovnog procesa. Na primjer, ako bi neka osoba htjela ostvariti noćenje u nekom objektu, to se čini radi preko nekog kanala rezervacije. Recimo da se boravak rezervira putem Booking.com aplikacije. Budući gost mora proći sljedeći proces:

- ✓ otvoriti booking.com aplikaciju;
- ✓ izabrati destinaciju;
- ✓ izabrati željeni oblik smještaja;
- ✓ označiti termin boravka;
- ✓ unijeti količinu (broj osoba);
- ✓ izabrati sobu i potvrditi rezervaciju.

Dakle, proces prati jedan popis i prilično je jasan i jednostavan (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Ipak, radniku zbog odlučivanja taj proces nije tako jednostavan, a što je proces kompleksniji, potreba evidencije procesa i dokumentiranja je veća. Dokumentiranje bi

značilo da se podatci iz procesa evidentiraju na nekom mjestu radi lakšeg upravljanja poslovnim tokom (Pejić Bach, i dr. 2016.).

Uzme li se ponovno prethodni primjer rezervacije boravka, u kontekstu hotelijerstva, na dnevnoj bazi se ostvaruje istovremeno velik broj rezervacija. Kada bi se svaka ta rezervacija morala pojedinačno unositi, tijek rezervacije trajao bi beskonačno. Prema tome, velik broj organizacija poput hotelskih grupacija upotrebljava takozvani sustav za upravljanje resursima (eng. ERP<sup>3</sup>).

ERP rješenje služi za prikupljanje svih podataka o kupcima, dobavljačima, prodaji, legislativnim pravilima, ljudskim kapacitetima i povezuje ih na jednome mjestu. Tri su ključne karakteristike ERP sustava:

- ✓ program;
- ✓ centralizirana baza podataka;
- ✓ cjelokupno vođenje poslovanja.

Program predstavlja samu aplikaciju koji onda programeri izrađuju. Gotovo svim procesnim organizacijama je neophodan ERP sustav, međutim ne na isti način. Naime, sustav se sastoji od nekoliko ključnih modula, a te module bira poduzeće. Najosnovniji moduli su: financije, prodaja, kupovina, knjigovodstvo, tehnološki razvoj, ljudski resursi, planiranje i poslovna inteligencija (Bourgeois, Wang i dr., 2019). Nakon kupovine potrebnih modula, program posjeduje skup logičnih pravila prema kojima se zaposlenici poslije vode u poslovanju.

Centralizirana baza podataka opisuje sve podatke koji se spremaju u jednu centralnu bazu. Prema toj specifičnosti prepoznamo ERP. Treća karakteristika je ta da zbog oblikovanja programa i centralizirane baze podataka poduzeća mogu koristiti sustav za cjelokupno vođenje poslovanja. Poduzeća onda prema svojim ciljevima kupuju velik ili mali broj modula (Bourgeois, Wang i dr., 2019.). Preciznije, koliko je organizacija spremna uložiti sredstava u sustav, toliko kompleksan i integriran će on biti. Nekoliko najpoznatijih ERP sustava uključuju SAP, Oracle i Microsoft.

---

<sup>3</sup> Eng. Enterprise Resource Planning, a kratica ERP će se koristiti u daljnjem tekstu.

### 5.3. Moduli ERP rješenja

Skup modula za obradu podataka jedne specifične funkcije u jedan sustav naziva se ERP sustav. Pomoću takvog integriranog sustava organizacije mogu pratiti svoje cjelokupno poslovanje. Količina modula koje će sustav imati ovisi o djelatnosti i ciljevima pojedinog poduzeća. Pejić Bach i suradnici (2016) iznose da bi bilo idealno podržati barem ključne poslovne funkcije, ako ne i sve.

Moduli se zapravo mogu zamisliti kao male zasebne aplikacije. Svaka je onda povezana uz određene aktivnosti, ali dijele jednu zajedničku bazu podataka (Pejić Bach i dr. 2016).

U osnovi, ako se radi o proizvodnoj djelatnosti, moduli koji bi trebali biti integrirani su:

- ✓ modul planiranja i analize;
- ✓ modul upravljanja imovinom;
- ✓ modul upravljanja ljudskim resursima;
- ✓ modul upravljanja financijama;
- ✓ modul upravljanja nabavom;
- ✓ modul upravljanja proizvodnjom;
- ✓ modul upravljanja prodajom (Pejić Bach i dr., 2016. str. 47).

Organizacije koje imaju ERP rješenje imaju većinu prethodno spomenutih modula, no ako se radi o društvenoj djelatnosti bilo bi poželjno integrirati i sljedeće module:

- ✓ modul upravljanja marketingom;
- ✓ modul upravljanja odnosima s kupcima;
- ✓ modul upravljanja istraživanjem i razvojem;
- ✓ modul upravljanja informacijskim tehnologijama (Pejić Bach i dr. 2016., str.47.)

Oblikovanje sustava u društvenim djelatnostima poput hotelijerstva je zahtjevnije jer uključuje ljudski faktor ne predvidljivosti, a aplikacije onda moraju pokrivati šire polje kako bi se uspjelo spemiti, organizirati i kategorizirati sve pripadajuće podatke.

Iduće potpoglavlje uključuje praktičan primjer istraživanja ERP sustava u grupaciji Plava Laguna d.d. i detaljno opisuje postojeće module.

#### 5.4. Istraživanje modula ERP sustava na primjeru Plave Lagune d.d.

ERP sustav u Plavoj Laguni d.d. kreiran je kao vlastita izrada poduzeća Laserline d.o.o. Naime, Laserline je umaško poduzeće koje se dvadesetak godina stručno bavi informatičkim inženjeringom na način da oblikuje, projektira i izrađuje različite integralne informatičke sustave. Posljednjih petnaest godina poduzeće je postalo prepoznatljivo po izradi kvalitetnog ERP sustava.

Istraživanje o ERP sustavu provodilo se u periodu od 28 svibnja 2021. do 6 lipnja 2021.godine. Upotrebom metoda analize, dedukcije i deskripcije prikupljali su se podatci i informacije iz uprave na odjelu informatike, a intervju i ispitivanje o funkcioniranju modula izvršili su se telefonski s asistenticom i direktoricom odjela. Cilj ovog dijela istraživanja je bio razumijeti organizaciju i funkcije ERP sustava u ovom dioničkom društvu.

Slika 7. Prezentacija Laserline-ovih proizvoda



Izvor: <https://laserline.hr>, 17.06.2021.

Sustav za upravljanje resursima poznatiji pod kraticom ERP služi za povezivanje i prikazivanje svih važnih informacija nekog poslovanja na jednom mjestu. Naime, ERP sustav u Plavoj Laguni je kompleksan i sadrži puno elemenata zbog veličine same grupacije. Cilj je zapravo pomoću svih podataka gostima dozvoliti što jednostavniji odmor. To znači da su svi profitni centri, kao i vrhovni menadžment, u Plavoj Laguni

međusobno povezani. Za gosta to znači da, primjerice, ako je rezervirao odmor u objektu Materada u Poreču, može otići u Stella Maris Camp na večeru i dalje staviti račun na njegovu sobu u hotelu Materadi. Osim toga, gostu se može omogućiti, ako to želi, i premještaj u drugi objekt tijekom boravka.

S druge strane, za zaposlenike dobro postavljen ERP sustav smanjuje potencijalne greške na terenu i stvara jednostavniju poslovnu atmosferu jer su svima sve informacije jasne, pravovaljane i točne. S obzirom na to da je sustav tako složen, program se slaže po modulima odnosno određenim poslovnim procesima te samo radnici koji imaju potrebu za neke podatke imaju omogućen pristup. Dakle, ako neki zaposlenik radi na recepciji, moduli koji su tom radniku dostupni su vezani isključivo uz njegove poslovne procese, a nema, recimo, pristup modulu o formiranju plaća jer su to moduli vezani uz računovodstvo.

ERP sustav Plave Lagune sastoji se od sedam ključnih dijelova te su oni odgovorni za određene dijelove poslovanje unutar grupacije. Dalje u poglavlju mogu se vidjeti moduli koji se koriste (HIS, GLAS, OSIS, PLA, BI, CRM i MAT).

## **HIS**

HIS je aplikacija ili modul ERP-a koji je namijenjen za recepcijsko poslovanje. Hotelijeri koji se koriste HIS-om su uglavnom složeni hotelijerski sustavi. Štoviše aplikacija je stvorena kako bi integrirala rad na recepcijama u različitim objektima poput hotela, resortova, kampova, autokampova i apartmanskih naselja.

Preciznije, u Plavoj Laguni HIS modul pokriva sljedeće zadatke:

- cjelokupno praćenje stanja gostiju
- ugovaranje kapaciteta
- poslovanje s “pre-reservations<sup>4</sup>”
- rad s akontacijama
- prijave i odjave gostiju kao i obračun troškova
- prikaz poreza na dodanu vrijednost i poreza na potrošnju

Za sam svakodnevni rad na recepciji u objektima Plave Lagune, HIS aplikacija ugovara i rezervacije. To znači da, kad gost preko različitih kanala napravi rezervaciju, sustav

---

<sup>4</sup> eng. predrezervacije (odnosno ne potvrđene rezervacije)



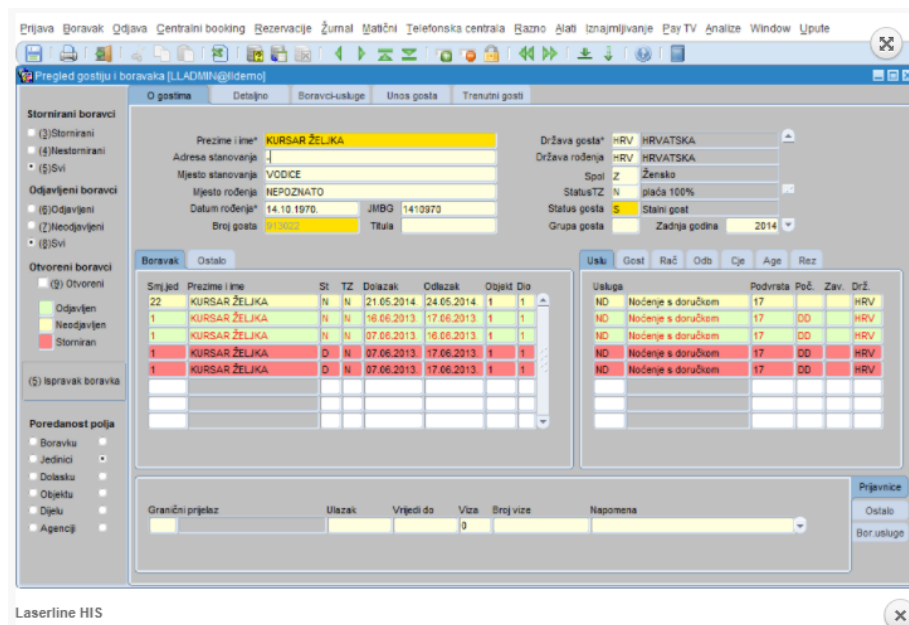
odmah povlači i distribuira po zadanoj recepciji te su im sve informacije vezane uz gosta vidljive.

Gost može rezervaciju napraviti preko:

- ✓ vlastitog rezervacijskog sustava od Plave Lagune (Internet stranica)
- ✓ online PHOBS sustav
- ✓ Booking.com-a

Pored rezervacije gost može odmah preko navedenih stranica izvršiti i plaćanje, kao i odabir željenog objekta unutar grupacije (interni podaci od Plave Lagune).

Slika 8. Prikaz HIS aplikacije/modula



Izvor: <https://laserline.hr>, posjećeno: 20.6.2021.

## GLAS

GLAS je knjigovodstveni - financijski modul koji se koristi u složenim poslovnim organizacijama. Ovaj modul se bavi svim trgovačkim, hotelijerskim, vanjsko-trgovačkim i knjigovodstvenim zadacima te pristup ovom modulu ima isključivo odjel financija.

Konkretnije, GLAS je programska podrška za:

- vođenje glavne knjige

- saldakontija
- pomoćnih knjiga poput ulaznih faktura, URA i IRA knjiga, blagajničkog poslovanja i platnog prometa
- obračun kamata

Prednost GLAS modula je ta da omogućuje praćenje istovremeno nekoliko poslovnih subjekata, što je kod poduzeća poput Plave Lagune neophodno.

Slika 9. Prikaz GLAS modula

The screenshot displays the LASERLINE GLAS software interface for entering an invoice. The main window is titled 'Zaglavje ulaznih dokumenata' (Header of incoming documents). It contains several sections:

- Company Information:** PS 1, Lasertine d.o.o., Bar code, Izvor.
- Invoice Details:** VD 202, ULAZNI RAČUNI ZA TROŠK I USLUG, Broj dok. 1-15, Vrijeme 10.02.2015. 17:35:30, 10.02.2015. 17:52:47.
- Supplier Information:** Podvrsta HEP, Električna energija, Partner 000289, HEP OPERATOR DISTR. SUSTAVA D.O.O., Adresa VIKTORA CARA EMINA 2, 51000 RJEKA, HRVATSKA.
- Banking Information:** Sjedlo / ŽR 5, 2402006-1500273683, ERSTE&STEERMARKISCHE BANK D.D. (0001), IBAN HR7724020061500273683.
- Invoice Item Table:**

| Podvrsta | Nol | Dat.dospjeća | Val. | Devizni iznos | DK | Iznos u osn.valu | TP | ŠP | PP%   | Ukupno pretporeza | PPF%   | Može se odbiti | Rbr |
|----------|-----|--------------|------|---------------|----|------------------|----|----|-------|-------------------|--------|----------------|-----|
| VR       |     | 20.06.2014   |      |               |    | 139,78           | PP | 25 | 25,00 | 27,96             | 100,00 | 27,96          | 1   |
| Ukupno:  |     |              |      |               |    | 139,78           |    |    |       | 27,96             |        | 27,96          |     |

Izvor: <https://laserline.hr>, posjećeno: 20.6.2021.

## OSIS

OSIS je zasebni modul i djelomično je povezan s GLAS aplikacijom. Međutim, OSIS se bavi i vođenjem podataka i informacijama općeg i užeg značaja vezanih uz administrativne poslove. Drugim riječima, OSIS pruža podršku za:

- vođenje općih informacija, matične podatke
- praćenje stanja, ulaza i izlaza
- kontrolu inventure
- obračun amortizacije
- obračun revalorizacije

- provođenje “back up” podacima<sup>5</sup>

## **PLA**

Modul PLA povezuje i služi najviše za obračun plaća, međutim posebnost leži u tome što omogućava obračun plaće više puta mjesečno. Taj obračun može se podesiti za automatski prijenos u knjigovodstvo, odnosno GLAS.

Pored toga, specifični zadatci još uključuju:

- definiranje vrste plaćanja
- rad s podacima o porezima i doprinosima
- unose evidencije rada
- obrađivanje plaća radnika
- izvještaji o isplati plaća
- opći izvještaji o plaćama

## **PI – POSLOVNA INTELIGENCIJA**

PI ili poslovna inteligencija je rješenje namijenjeno korisnicima na menadžerskim pozicijama u vlastitim organizacijama. PI se također može koristiti na bilo kojoj razini u hijerarhiji odlučivanja.

Korisničko sučelje radi neposredno sa podacima iz skladišta podataka i ne opterećuje transakcijsku bazu. Osim standardnog prikaza podataka kroz modele tablica, sučelje obiluje grafičkim prikazima rezultata, kao i raznim mogućnostima po kojima su takvi alati prepoznatljivi (svrdlanje - drill-down, agregiranje - roll-up, sortiranje, rangiranje, vremenske usporedbe, top-ten analize i ostalo) (<https://laserline.hr>, posjećeno, 22.6. 2021.)

Svaki prikaz se jednim klikom miša može izvesti (eksportirati) u strukturu koju prepoznaju uredski alati (MS Excel, Open Office). Jednom izvezeni podatak se dalje može statistički obrađivati u uredskom alatu.

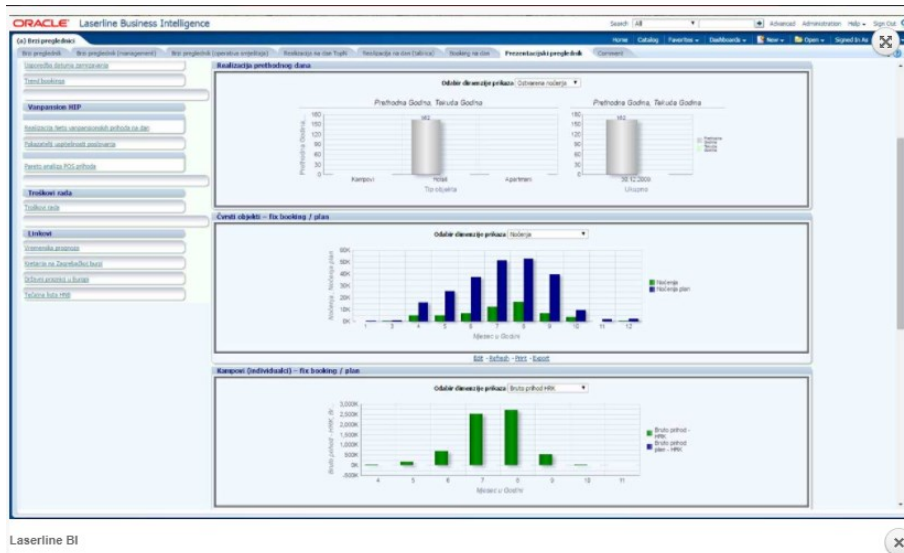
Štoviše, PI je integriran s Oracle Business Intelligence (OBI), koji se sastoji od opsežnog skupa analitičkih alata. Štoviše, izgrađen je na jedinstvenoj infrastrukturi koji

---

<sup>5</sup> spremanje podataka u zasebne datoteke

u svojoj osnovnoj strukturi sadrži interaktivne ploče, potpune "ad hoc" analize te upite, detaljne analitičke izvještaje prilagođene najzahtjevnijim korisnicima, integrirana rješenja sa Microsoft Office alatima itd. (<https://laserline.hr>, posjećeno, 22.6.2021.).

Slika 10. Prikaz PI modula



Izvor: <https://laserline.hr> , posjećeno: 20.6.2021.

## CRM

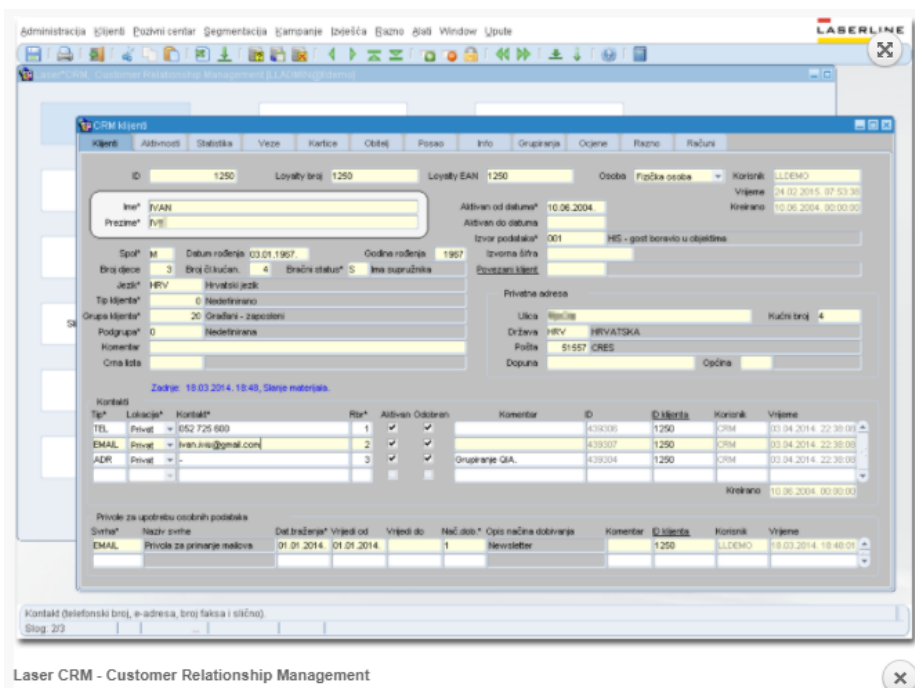
Aplikacija ili modul CRM je zaseban modul koji dijelom pripada PI sustavu, odnosno sustavu poslovne inteligencije. CRM sustav je sustav koji upravlja odnosima s kupcima. Ono što je istaknuto kod CRM modula jest potreba za vrlo snažnom IT potporom kako bi se takav poslovni koncept provodio u uvjetima suvremenog poslovanja. Upravljanje odnosom s klijentima važno je sredstvo za pozicioniranje i diferencijaciju poduzeća s konkurentskim okruženjem. Drugim rječima, s CRM modulom se postiže pretpoznatljivost poduzeća u odnosu na druga i dobrim vladanjem ovog modula pozicija na tržištu postaje bolja (<https://laserline.hr>, posjećeno, 22.6.2021.).

CRM sustav sastoji se od slijedećih slojeva:

- ✓ **operativni** (evidencija osnovnih matičnih podataka klijenata, unos podataka o interakcijama s klijentima, integracija sa ostalim modulima ERP sustava: TRS, HIS, MAT),
- ✓ **analitički** (OLAP analize, standardne analize, izvještaji - s ciljem pružanja podrške u odlučivanju),
- ✓ **kolaborativni** (uspostavljanje kontakata i interakcije s klijentom kroz sve komunikacijske kanale i medije, veza s pozivnim centrom, veza s WEB-om, self-service aplikacije za klijente) (<https://laserline.hr>, 21.6.2021.)

U Plavoj Laguni d.d. CRM modul upravlja bazom klijenata, loyalty klubom, segmentacijom gostiju, upravljanjem kampanjama te kao potpora za poslovno odlučivanje.

Slika 11. Prikaz CRM modula



Izvor: <https://laserline.hr>, 21.6.2021.

Prema podacima iz intervjua, trenutno hotelska grupacija naglasak daje na Loyalty programu i Call centru. Pomoću programa nagrađivanja pod nazivom Plava Laguna Club gosti prilikom boravka unutar grupacije dobivaju bodove, čime ostvaruju posebne pogodnosti. U praksi, programi vjernosti nisu novitet, ali su jako važni kod stvaranja dugoročne baze zadovoljnih klijenata. Gosti koji su dio ovog programa mogu dobiti sljedeće pogodnosti:

- ✓ *do 10% popusta prilikom online rezervacije na plavalaguna.com* - prijavom na svoj profil gosti mogu pretraživati smještajne objekte po jedinstvenim cijenama.
- ✓ *sakupljanje i korištenje bodova za plaćanje računa* – bodovi se ostvaraju prilikom plaćanja boravka te jela i pića u ugostiteljskim objektima grupacije. Dakle, potrošeni fizički novac pretvara se u bodove. Gosti mogu skupljene bodove prilikom idućeg boravka iskoristiti. Bodovi vrijede tri godine od dana kada su skupljeni.
- ✓ *jedinstvene ponude samo za članove* - S Plava Laguna Club online računom (profilom) omogućuje se pregled svih posebnih ponuda za članove kluba, praćenje stanja bodova, rezervacije, i uređivanje osobnih podataka.
- ✓ *mogućnost osvajanja besplatnog boravka sudjelovanjem u nagradnoj igri* - Učlanjenjem u Plava Laguna Club gost ulazi u skup za glavnu nagradu (besplatni sedmodnevni boravak za dvoje u destinaciji Poreč, Umag ili Rijeka, u hotelu po izboru).
- ✓ *postizanje statusa Club Ambadora* – statusom ambasadora gosti mogu skupljati dodatne bodove ako svoje poznanike i prijatelje povežu u Plava Laguna Club. Kada ti novi gosti ostvaruju bodove (kupovinom ili boravkom) ambasador dobiva jedan bod za svaki izdani račun od prijatelja (interni podaci prema odrađenim intervjuima i <https://www.plavalaguna.com/hr/loyalty/prijava-za-postojece-korisnike>, posjećeno 21.6.2021.).

Pozivni centar kao dio CRM modula se trenutno u Plavoj Laguni još razvija. On je postojan te pozivi su direktno vezani uz ERP sustav, što znači da se rezervacije mogu telefonski napraviti i odmah se bilježi u HIS modul. Međutim, većina gostiju i dalje rezervacije rade preko web stranice ili drugih rezervacijskih sustava. Zbog toga se radi više na internom i eksternom marketingu pozivnog centra.

## **MAT**

Ugostiteljski informacijski sustav MAT u potpunosti pokriva robno-materijalno poslovanje. Osnovne funkcije aplikacije uključuju:

- ✓ podršku poslovanja složenih ugostiteljskih poduzeća s naglaskom na hotelske grupacije u kojima je više objekata poduzeća;

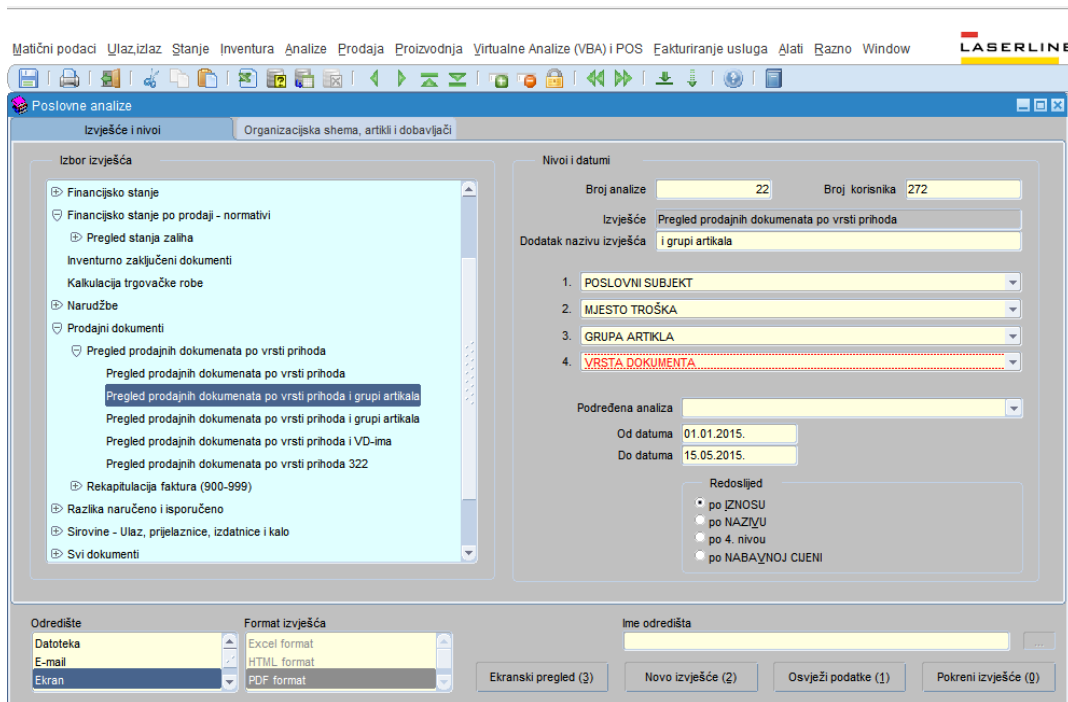
- ✓ praćenje šankova, kuhinja, slastičarni, pakirnica mesa, skladišta i ostalih prihoda u ugostiteljskim poduzećima (praćenje raznih vanpansionskih usluga);
- ✓ visoku razinu kontrole pristupa podacima i obavljanju poslova unutar aplikacije.
- ✓ osigurava optimalan tok dokumentacije;
- ✓ automatizaciju svakog poslovnog procesa: centralna nabava, naručivanje robe, ulaz robe, interne zahtjevnice, inventure, tiskanje dokumenata u različitim oblicima na razne destinacije, centralno praćenje prodaje, analiza prodaje na svim razinama poslovne organizacije (mjestima troška, objekti, tipovi prodaje, poslovni subjekti, prodajni punktovi, konsolidirano na nivou složenih sustava i ostalo (<https://laserline.hr>, posjećeno, 22.6.2021.)).

Drugim riječima u Plavoj Laguni MAT modul služi isključivo za nabavu. S obzirom na to da je modul ugostiteljski, on predstavlja centralni dio za sve informacije vezane uz hranu i piće. Štoviše, u MAT modulu integriran je i sustav naplate koji bilježi sve prodajne aktivnosti unutar svih objekata, a da su u vlasništvu Plave Lagune. To uključuje:

- ✓ naplatu bazena i lježaljki;
- ✓ potrošnju u restoranu (npr. kupnja ručka ako gost ima polu pansion);
- ✓ pranje rublja;
- ✓ naplatu izleta (ovaj dio modula je još uvijek u izradi, ali pretpostavlja se da će se kroz nekoliko godina u potpunosti realizirati).

Slijedi slikovni prikaz MAT modula za sve poslovne procese povezane s kuhinjom, barovima, dodatnim uslugama i dodanom prodajom.

Slika 12. Prikaz MAT modula



Izvor: <https://laserline.hr>, 21.6.2021.

Prethodni moduli predstavljaju čitav integrirani sustav za upravljanje resursima kojima se grupacija Plava Laguna d.d. služi. Zbog složene organizacijske strukture poduzeća, sama ERP rješenja su također kompleksna. Pored toga, navedeni moduli predstavljaju poslovne procese koje oblikuju dijelovi pravne službe, a u rezultatima istraživanja iznositi će se i kako profitni centri, odnosno operativni dijelovi grupacije, funkcioniraju u skladu sa sustavom.



## 6. UPOTREBA I RAZVOJ DIGITALNIH TRENDOVA U POSLOVANJU

Sustavi procesnog poslovanja su jedna od rješenja koja se koriste kao podloga digitalnom poslovanju. Riječ je o zajedničkim ciljevima za povećanje efektivnosti, efikasnosti i prilagodljivosti poslovanja nekog poduzeća. Njih nije moguće realizirati bez adekvatne i ispravne količine informacijske i informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Spoj postojećih ekonomskih praksi s novom informacijskom tehnologijom može se definirati pojmom *digitalna ekonomija*. Digitalna ekonomija ujedno predstavlja modele suvremenog poslovanja unutar prodaje, proizvodnje, tržišta usluga kao i korištenje digitalne tehnologije u osnovi poslovanja. Suvremena ekonomija ima svoje sinonime, kao što su ekonomija znanja, ekonomija inovacija i dr. Ono što navedeni pojmovi imaju zajedničko jesu temelji intenzivne primjene digitalnih tehnologija (informacijskih i informacijsko - komunikacijskih) u konstantnom razvoju inovacija, stvaranja novih vrijednosti i kreiranja postupaka za prilagođavanje poslovanja (Spremić, 2017.).

Koncept digitalne ekonomije realizira se prema pet ključnih principa, a to su:

- ✓ integracija i istodobna primjena razvijenih tehnologija poput hardvera, softvera, računalnih mreža, računalstva u oblaku, društvenih mreža itd.;
- ✓ integraciji progresivnih koncepcija poslovanja što bi drugim riječima značilo odgovaranju tržišnim trendovima u poslovanju poput zelene ekonomije, gameifikacije (igrifikacija – učenje kroz igru), personalizacija usluga/proizvoda, prilagođavanje željama kupaca itd.;
- ✓ korištenju digitalnih platformi poslovanja – ovdje se ne misli isključivo na društvene mreže, već sve načine digitalnog poslovanja
- ✓ uspješnim i neodoljivim digitalnim poslovnim modelima - kombinacija virtualnog i poslovanja uživo kao i potpuno internetsko poslovanje (DOT COM poduzeća);
- ✓ vođenje temeljeno na poduzetničko - organizacijskoj kulturi, dakle digitalno vođenje i primjena digitalnih tehnologija i na višim slojevima menadžmenta.

Spremić (2017.) iznosi sljedeću tvrdnju: „digitalne tehnologije su vrlo važan infrastrukturni čimbenik digitalne ekonomije i odnose se na uporabu digitalnih resursa (tehnologija, dakle, aplikacija i algoritama) kojima se učinkovito pronalaze, analiziraju, stvaraju, prosljeđuju i koriste digitalna dobra u računalnom okruženju“ (Spremić, 2017., str. 21.).

## 6.1. Vrste digitalnih tehnologija

Poduzeća koja se žele okrenuti prema suvremenim principima i konceptima poslovanja okreću se sveviše prema korištenju različitih vrsta digitalnih tehnologija. Tehnologija kao takva postaje sve fleksibilnija i otpornija na konkurentskom tržištu. Tehnologije koje se primjenjuju mogu biti primarne ili sekundarne, a najčešće se koristi kombinacija različitih, kao i kod mjernih sustava.

Primarne tehnologije su:

1. mobilne tehnologije (eng. Mobile);
2. društvene mreže (eng. Social);
3. računalstvo u oblacima (eng. Cloud);
4. veliki podaci i brzo otkrivanje znanja iz ogromne količine podataka (eng. Big data);
5. senzori i Internet stvari (eng. IoT – Internet of Things) (Bourgeois, Wang i dr., 2019.)

Sekundarne digitalne tehnologije uključuju robote, virtualnu i proširenu stvarnost, umjetnu inteligenciju itd.

U većini slučajeva suvremenog poslovanja riječ je o integraciji i simultanom korištenju primarnih i sekundarnih tehnologija. Globalne korporacije poput Netflix-a pohranjuju sav sadržaj na *cloudove*<sup>6</sup> i koristi Velike podatke (eng. Big Data) tehnologiju za prepoznavanje preferencije korisnika. S druge strane, Airbnb također koristi mješavinu tehnologija kao što je računalstvo u oblacima, ali omogućuje i bezgotovinsko plaćanje preko mobilnih tehnologija.

Pored integracije druge važne komponente koji se dobivaju uključivanjem digitalnih tehnologija u poslovanje jesu:

- ✓ ugradnja podataka u proizvode i uređaje kako bi se bolje provodila analize okoline;
- ✓ digitalne tehnologije omogućuju inovativni pristup za interakciju s okolinom;
- ✓ jednostavan pristup svim informacijama (npr. fizički resursi, ljudski resursi, financije i dr.) isto kao i intenzitet razmjene digitalnog sadržaja;
- ✓ inovacije i razvoj osnovnog modela u učinkovitiji digitalni model poslovanja (Spremić, 2017. str.30.).

---

<sup>6</sup> Eng. Oblaci- misli se na računalstvo u oblacima

Na koncu, može se zaključiti kako digitalizacija predstavlja proces razmjene informacija među uređajima i njihovo međusobno i sveobuhvatno povezivanje uz pomoć različitih digitalnih tehnologija (Bourgeois, Wang i dr., 2019). Može se zaključiti kako se pojam digitalno ne odnosi isključivo na primarne i sekundarne tehnologije, već, na što sam pojam ukazuje, predstavlja potencijal inovacija putem raznih aplikacija. Štoviše, aplikacije se moraju doživjeti ne samo kao softveri na pametnim telefonima, već kao cjeloviti sustavi poslovnih modela koji materijalne resurse povezuju s određenim novim informacijama.

## **6.2. Transformacija poslovanja**

Na zasićenom tržištu različitih sektora poduzetnici su primorani isticati svoje poslovanje nekom jedinstvenošću. Jednom kada postignu svoju točku jedinstvenosti mogu svojim performansom ostati konkurenti ostalima, ako ne i nadići druge. Jedan od suvremenih načina postizanja upravo ovog cilja jest transformacijom poslovnog modela. To znači da osnovni poslovni model koji je nekoć funkcionirao ne mora nužno biti održiv u trenutnom poslovnom okruženju. Digitalizacija poslovanja omogućuje upravo tu transformaciju poslovnog modela. Dakle, riječ je o velikim promjenama u kulturi poduzeća, strukturi poduzeća, organizaciji ili strategiji poslovanja. Velika međunarodna poduzeća koje uspješno integriraju digitalne tehnologije na način da funkcioniraju unutar načela digitalne ekonomije u pravilu drže vodeće pozicije na konkurentskom tržištu. Prema Spremiću „digitalna transformacija poslovanja se odnosi na intenzivnu primjenu digitalne tehnologije i digitalnih resursa u svrhu stvaranja novih izvora prihoda, novih poslovnih modela i općenito novih načina poslovanja (Spremić, 2017., str. 38.).

Sva poduzeća iz svih sektora mogu primijeniti digitalne tehnologije i digitalne resurse, neovisno o tome o kojoj se vrsti posla radi. To znači da nisu samo tehnološka poduzeća sklona uporabi digitalnih tehnologija. Ako se tradicionalni poslovni modeli unapređuju pomoću transformacija, uspijevaju ostvariti bolju poziciju na tržištu. Na primjer, svjetsko poduzeće Google je napravio inovaciju ometajuće prirode u marketingu pokretajući Google AdWords i AdSense i na taj način potpuno digitalizirao svoje poslovanje. Prema sličnom principu funkcioniraju globalne digitalne platforme. Digitalne platforme su vrste digitalnog poslovanja i mogu djelovati u različitim djelatnostima poput:

- ✓ digitalne platforme za rezervacije (Airbnb, Booking.com);
- ✓ digitalne platforme za prijevoz (Uber, Lyft, Bla bla car);
- ✓ digitalne industrijske platforme (General Electric);
- ✓ digitalne platforme za komunikaciju (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn);
- ✓ digitalne platforme za trgovinu (Amazon, Ebay, Alibaba);
- ✓ digitalne platforme za plaćanje (PayPal, Apple & Google Pay, Google Wallet);
- ✓ digitalne platforme za marketing (Google, Facebook, Instagram);
- ✓ digitalne platforme za obrazovanje (Khan Academy, Udacity);
- ✓ digitalne platforme za proizvodnju (Adidas Speedfactory) (Spremić, 2017., str. 39.).

Digitalne transformacije poslovanja upućuju na konstantno korištenje nekih od spomenutih digitalnih platformi kao resursa te uporabu raznih informacijskih sustava. Poduzeća u tijeku transformacija poslovanja su ona koja unapređuju svoje poslovanje novim tehnologijama. Spremić (2017.) govori sljedeće: „digitalna transformacija poslovanja odnosi se na stalnu primjenu digitalnih tehnologija usmjerenu osmišljavanju inovativnih poslovnih strategija i disruptivnih poslovnih modela, primjeni progresivnih koncepcija poslovanja, novih načina vođenja i upravljanja (digitalni lideri) kako bi se kupcima ponudilo bolji proizvod, usluge i osobito iskustva njihova korištenja (2017, str. 40.).

Uzimajući u obzir prethodno navedenu definiciju nužno je istaknuti činjenicu da poduzeća mogu koristiti digitalne tehnologije, ali to ne znači nužno da i digitalno posluju. Time se želi reći da je naglasak na *transformaciji*. Primjer toga može biti jedna modna kuća poput GAPa gdje se kupnja može izvršiti fizički u trgovini ili preko Internet trgovine a da pritom Internet trgovina nije prilagođena i za mobilnu tehnologiju. Dakle, mobilnom tehnologijom se mogu dobiti određene informacije ali nije moguće i samu kupnju izvršiti.

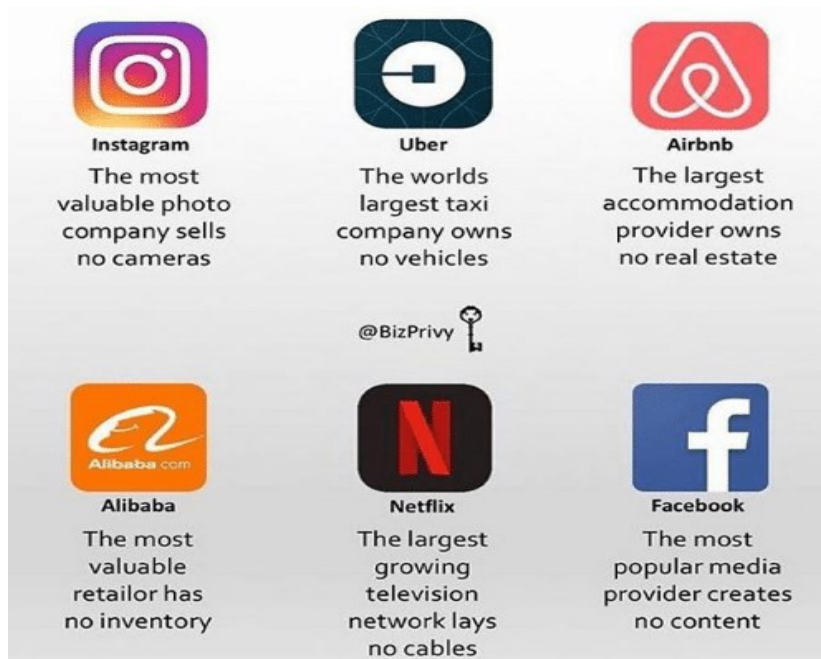
Digitalne tehnologije kao takve predstavljaju podskup informacijsko-komunikacijskim tehnologijama što znači da su IKT širi pojam kojime se određuju hardveri, alati i algoritmi pomoću kojih informacijski sustavi i poslovne transakcije postaju efikasnije, a pristup poslovanju znatno brži. Tu pripadaju također svi interaktivni uređaji koji su opremljeni računalnim čipovima i sposobni komunicirati (pametni telefoni, pametni uređaji, hardver itd.). (Spremić, 2017. str. 40.).

### 6.3. Disruptivne inovacije

Koliko god prednosti imala, potpuna digitalizacija poslovanja sa sobom nosi razne mane koje mogu škoditi drugim poduzećima koja možda nisu posve digitalizirana. To znači da nisu sva poduzeća u mogućnosti potpuno se digitalizirati. Pritom nije ni poželjno imati isključivo digitalna poduzeća. Kao primjer ometajućih inovacija u poslovanju, može se uzeti Airbnb poduzeće. Njihovom rezervacijskom platformom služi se velik broj korisnika, a njome se ostvario veći broj rezervacija nego putem fizičkih hotelskih lanaca. Tako se Airbnb se može smatrati najvećom hotelskom kućom po pitanju rezervacija, dok vlasnici hotelskih lanaca fizički posjeduju nekretninu.

Ovaj primjer ukazuje na ometanje tradicionalnog poslovanja tj. softveri preuzimaju vodeću ulogu na konkurentnom tržištu, a tradicionalni offline poduzetnici prelaze u drugi plan.

Slika 13. Primjer disruptivnog poslovanja



Izvor: društvena mreža Instagram (prava pripadaju <https://bizprivy.com>)

Iz prethodne slike mogu se dobiti sljedeće informacije:

- ✓ Instagram – najveće fotografsko poduzeće ne prodaje opremu (kamere, objektivne itd.);
- ✓ Uber – najveće taxi (prijevozno) poduzeće ne posjeduje vlastite automobile
- ✓ Airbnb – najveći pružatelj smještaja ne posjeduje vlastite nekretnine
- ✓ Alibaba – najvredniji komercijalist a nema vlastitog inventara

- ✓ Netflix – najveća rastuća televizijska mreža nema fizičke opreme (antene, satellite, kablove itd.)
- ✓ Facebook - najpopularnija društvena mreža ne stvara nikakvog vlastitog sadržaja<sup>7</sup>

Navedena poduzeća predstavljaju trenutno neka od svjetski najvećih i najuspješniji poduzeća. Ona drže pozicije vodstva, a svojim poslovanjem otežavaju poziciju ostalih konkurenata. Ova poduzeća ostvarila su svoj uspjeh na temelju modela digitalnog poslovanja, a njihove platforme su primjeri posredovanja dobra. To znači da oni ne mogu u potpunosti zasjeniti „fizička“ poduzeća, jer se, na koncu, mora neki sadržaj stvoriti, neki proizvod proizvesti, neki inventar sakupiti i sl. Naposljetku, radi se o neophodnoj adaptaciji i inovaciji tradicionalnog poslovanja putem digitalnih tehnologija.

#### **6.4. Važni trendovi digitalne ekonomije**

Prethodno navedena poduzeća su primjeri digitalnog modela poslovanja. Ona nisu uklonila postojanje drugih poduzeća, već su nametnula određene poslovne trendove koje bi trebalo koristiti u tradicionalnom poslovanju.

Najvažniji trendovi digitalne ekonomije jesu sljedeći:

- ✓ ubrzano poslovanje, nuđenje proizvoda/usluga preko nekoliko, ako ne i svih mogućih, kanala distribucije;
- ✓ kompletna povezanost u kontekstu uporabe interaktivnih uređaja;
- ✓ kombiniranje proizvoda i usluga;
- ✓ individualizacija proizvoda ili usluge;
- ✓ maksimalno predviđanje potreba kupaca/korisnika;
- ✓ inovacije na prvome mjestu;
- ✓ jednostavnost transakcija (bez preopterećenja informacijama);
- ✓ utemeljiti nova pravila poslovanja putem digitalizacije;
- ✓ stvaranje digitalnih poslovnih modela;
- ✓ isticanje vlastite digitalne platforme;
- ✓ brendiranje – pretvoriti svoje poduzeće u svojevrsni brend;
- ✓ oblikovati fleksibilnu infrastrukturu;

---

<sup>7</sup> Prev. s engleskog – podaci sa slike

isticanje pozicije na tržištu pomoću digitalne organizacijske kulture (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Ovi trendovi predstavljaju najvažnije aspekte digitalne ekonomije koji su nametnuti od vodećih digitalnih poduzeća. Zadatak koji se postavlja tradicionalnim poduzećima jest adaptacija i preoblikovanje svog poslovnog modela kako bi:

1. ostvarili bolji plasman na konkurentskom tržištu;
2. zadovoljili sve potrebe i želje kupaca;
3. omogućili brži, efikasniji i jednostavniji poslovni proces.

Digitalno poslovanje predstavlja sadašnjost i budućnost suvremenog poslovanja. Premda nije uopće jednostavno u potpunosti preoblikovati ili djelomično primjenjivati digitalne tehnologije, brojne prednosti ukazuju na dugoročnu uspješnost. Ipak, digitalizacija sa sobom nosi neke određene rizike.

### **6.5. Digitalni rizik**

Ulaganja u informacijske-komunikacijske tehnologije i u digitalne tehnologije može donijeti brojne prednosti nekom poduzeću, ona nisu garancija za uspješnost. Ukoliko poduzeća koja vrše digitalnu restrukturaciju ne stvore adekvatan i sposoban informatički odjel, pred cjelokupnim poslovanjem mogu stajati brojni rizici. Prema Spremiću „informatički rizici su rizici intenzivne primjene informacijske tehnologije u obavljanju aktivnosti“ (Spremić, 2017., str. 132.)

U istraživanjima CFO Research Servicesa (2005.) i Gartnera (2002.) uspjevaju prikazati primjene pogrešnog i lošeg vođenja informatike, što konačno dovodi kompanije u izravne i neizravne štete kao i veće financijske gubitke. Stoga je bitno neposredno prije ulaganja i pokretanja digitalnog preoblikovanja poslovanja bitno je prikupiti sve moguće prednosti i nedostatke (kao i rizike) u detaljnu analizu i istraživanje. Ono što svakako pomaže u predviđanju i sprječavanju nedostatku je potpuno prepoznavanje informatičkih rizika. Prema Bourgeois i Wangu (2019) informatički rizici predstavljaju „opasnost ili vjerojatnost da će odgovarajući izvor prijetnje u određenim okolnostima iskoristiti ranjivost (slabost) sustava, čini se, posljedično, može počinuti neka šteta imovini organizacije“ (Bourgeois, Wang, i dr. 2019.)

Informatički se rizici mogu predstaviti funkcijom:

$$\text{RIZIK} = f(\text{imovina, prijetnja, ranjivost})$$

Ova funkcija predstavlja međusobnu povezanost varijabli imovine (materijalna, financijska), prijetnje (incidenti, problemi, neželjeni događaji) te ranjivosti (slabost samog sustava, cilj sprječavanja neželjenih događaja). Dobro postavljena kontrola informatičkih rizika je važan alat u otklanjanju ili sprječavanju rizika, međutim kontrola se mora neprekidno provoditi i neprekidno se mora provjeravati učinkovitost same informatičke kontrole.

Informatički rizici se mogu protumačiti jednako kao i poslovni rizici koji su usko i neposredno povezani sa strateškom primjenom, operativnim korištenjem i upravljanju digitalnim i informacijskim tehnologijama koje utječu na poslovanje. Što znači da informatički rizici ujedno uključuju i sve cyber<sup>8</sup> rizike.

Postoje dvije ključne karakteristike informatičkih rizika - 1. uvijek prisutni i imaju 2. dualnu narav. Dakle, informatički su rizici uvijek prisutni u poslovanju bez obzira na mehanizme korporativnog upravljanja. Nadalje, ako se ne pronađu kvalitetna rješenja tim rizicima mogu se javiti veliki u problemi u dostizanju strateških ciljeva poduzeća. Pored toga potrebno je detaljnije objasniti dualnu narav informatičkih rizika. Naime, dualna narav uključuje dva zasebna elementa:

1. dobro upravljanje informatičkim inicijativama stvara nove vrijednosti i poslovne prilike.
2. loše postavljene i provedene informatičke inicijative uništava poslovanje na način da troše resurse, stvaraju gubitke te povećavaju frustracije zaposlenika.

Najuspješniji način upravljanja ovim rizicima je kroz uočavanje težine rizika i učestalost provođenja analiza.

Informatički rizici obično nastaju uslijed djelovanja prijetnji a spomenute prijetnje obično nastaju kao internim prijevarama npr. neovlašteni pristup informacijama ili

---

<sup>8</sup> Označava sve vrste internetskih stranica i sve internetske softvere



vanjskim načinima poput hakerskog napada ili elementarnim nepogodama koje mogu oštetiti hardver. Prema tome, prijetnje mogu nastati unutar organizacije ili vanjskim putem “ući” u organizaciju. Za upravljanje prijetnjama najvažnije je ustanoviti ranjivost prijetnje u smislu procjeniti koje bi eventualne štete mogle nastati. Sama ranjivost može se stvoriti u situacijama kada:

- nema zaštite od malicioznog koda
- je neprimjerena konfiguracija vatrozida
- pristup poslovnim aplikacijama nije kontroliran
- identiteti korisnika nisu jasno potvrđeni
- zaposlenici nemaju adekvatne informacije o informacijskim sustavima
- ne postoji sustav za konstantnu električnu energiju (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Navedene situacije su neki od primjera kada se određena ranjivost može pretvoriti u oblik informatičkog rizika. Ako samo jedan dio poslovanja neke organizacije ovisi o informacijskim ili informacijsko-komunikacijskim tehnologijama onda je izuzetno važno stvoriti stručni informatički odjel koji će pripremati podlogu za rad. U protivnome, ranjivost je onda veća a poduzeće je više izloženo za informatičke rizike.

Informacijski rizici nisu jednostavni problemi a njihova rješenja uklanjanja je složen i detaljan proces. S obzirom na to razlikujemo različite vrste informacijskih rizika te se većim dijelom dijele na četiri skupine :

1. strateški (korporativni) informatički rizici
2. rizici provedbe informatičkih programa ili projekata
3. operativni ili transakcijski rizici (rizici provedbe poslovnih procesa)
4. infrastrukturni informatički rizici

*Strateški (korporativni) informatički rizici* mogu nastati kada se pristane na pogrešne poslovne odluke. Nerijetko je to disbalans samog poslovanja i informatike. Štoviše, ovakva vrsta rizika javlja se na najvišoj razini menadžmenta i mogu izazvati nenadoknadive gubitke ili financijsku štetu (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Primjeri strateških rizika su:

- rizik pogrešne strategije informatike;
- rizik ne kompetentnog menadžmenta;

- rizik nedovoljnog znanja oko digitalnih tehnologija;
- rizik nespremnosti organizacije na promjene;
- rizik tržišnog natjecanja;
- rizik otežanog rada zbog spajanja ili partnerstva;

Postoje još brojni primjeri strateških informatičkih rizika, međutim, svi nastaju kao rezultat neusklađenosti vrhovnog upravljanja i postavljenog informatičkog odjela.

*Rizici provedbe informatičkih programa ili projekata* su rizici direktno povezani s informatičkim odjelom. Stoga ova vrsta rizika se obično javlja u trenucima kada:

- ulaganje u odjel nema ispravnog oblika vođenja
- provedba ulaganja u informatički odjel nije precizna
- procjene učinkovitosti programa i projekata nisu strogo definirani (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Dakle, ovi rizici nastaju u samom odjelu prilikom planiranja, provođenja i analiziranja a aktivnosti jesu povezane s programima i projektima.

*Operativni ili transakcijski rizici (provedba poslovnih procesa)* su rizici koji nastaju u redovitoj provedbi poslovnih procesa. Naime, odnosi se na sve rizike kojij utječu na operativnu razinu nekog poduzeća (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

To znači da u sklopu poslovnih procesa mora biti informatički sustav koji će raditi na pouzdan i ispravan način.

Prilike javljanja operativnih informatičkih rizika:

- rizik ometanja provedbe poslovnih transakcija;
- rizik provedbe poslovnih transakcija;
- rizik promjene softvera;
- rizik neovlaštenog pristupa programima i podacima;
- rizik integriteta podataka (pouzdanost, točnost aplikacije);
- rizik nedostupnosti informacijskog sustava (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Slično kao i kod strateških informatičkih rizika svi se također najčešće javljaju kod “day to day tasks<sup>9</sup>” njihov nastanak ne ugrožava poduzeće toliko kao situacije kada se pojave strateški rizici.

Posljednja vrsta informatičkih rizika jesu infrastrukturni rizici.

*Infrastrukturni informatički rizici* su rizici koji se javljaju kod redovitog funkcioniranja informatičke infrastrukture. Što znači da se odnose na dostupnost i funkcionalnost računalne mreže, infrastrukture podrške podatkovne osnovice, komunikacijske infrastrukture i servisa elektroničke pošte (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Zbog učestalosti nastanka informatičkih rizika, plan upravljanja istim sastoji se od pet ključnih faza koje nije dovoljno jednom provesti već moraju imati kružnu kontinuiranu formu.

Osnovni postupci upravljanja informatičkim rizicima su:

1. analiza stanja i identifikacija svih rizika;
2. procjena “težine” i učestalost pojave rizika;
3. određivanje prioriteta;
4. određivanje optimalnih protumjera (odabir kontrole i dodjela odgovornosti);
5. provedba kontrolnih protumjera, testiranje učinkovitosti i djelotvornosti kontrole;
6. pregled pristupa rizicima i usklađenje s strategijom poslovanja (Spremić, 2017. str. 147.).

Svi navedeni postupci imaju točno svoje vrijeme provođenja i poželjno je ovim redoslijedom upravljati informatičkim rizicima. Najsloženiji postupak je “*provedba kontrolnih protumjera, testiranje učinkovitosti i djelotvornosti kontrole*” jer samo testiranje zahtjeva sposobno osoblje dok nije uvijek moguće predvidjeti točno koji svi “bug-ovi<sup>10</sup>” mogu nastati (Bourgeois, Wang, i dr., 2019.).

Postupak se najuspješnije provodi kada se pripremi iscrpan plan koji uključuje navedene korake. Mora se jasno precizirati koji se zadatci u svakom postupku odvijaju.

Digitalizacija poslovanja više ne smije biti nepoznanica niti iznenađenje, jednostavno današnja suvremena poduzeća moraju uključivati u svojoj praksi bar jednu digitalnu

---

<sup>9</sup> svakodnevni zadaci u poslu (npr. pokretanje programa za naplatu)

<sup>10</sup> s eng. bug - smetnja u informatičkom sustavu ili pojava neke greške

tehnologiju, Premda su rizici brojni, prednosti koje poduzeće može usvojiti su puno veće.

Naposlijetku, vodeće svjetske korporacije postavljaju trendove i smjerova razvoja. Sva svjetsko uspješna poduzeća uočila su koliko prednosti digitalne tehnologije mogu donositi. Naravno, na bonuse se ne misli isključivo na financijsku dobit, već i na: stvaranju novih dugoročnih veza, stvaranje nove baze klijenata, boljom tržišnom pozicijom i po mogućnosti povećanje produktivnosti rada.

### **6.6. Primjer iz prakse – primjena digitalnih tehnologija u grupaciji Plava Laguna d.d.**

Plava Laguna d.d. kao grupacija posjeduje poslovnu tradiciju staru pedesetak godina. Međutim, većina smještajnih objekata nalaze se u Poreču, turistička destinacija u kojoj je velika hotelijerska konkurencija. Najveći konkurent je Valamar grupacija koja neprestano napreduje svoje poslovanje i stvara inovacije.

Međutim, pred Plavom Lagunom stoji veliki izazov održivosti. Jedno od rješenja kako ostati na vodećim pozicijama jest ukomponiranje digitalnih tehnologija u svoje poslovanje. Trenutno u Plavoj Laguni d.d. postoje sljedeće digitalne tehnologije:

- ✓ mGuest mobilna aplikacija za personal i goste
- ✓ mOperations mobilna aplikacija najviše namjenjena za domaćinstvo, tehničku službu i održavanje (npr. Domari, električari itd.).
- ✓ DMS aplikacija – odnosno sustav upravljanja dokumentacijom (aplikacija koja je povezana s GLAS modulom ERP-a te skenirani/fotografirani računi se direktno povezuju s knjigovodstvom
- ✓ Čitač tablica – za praćenje ulaske u objekte putem tablica automobila, autokamperica, kombija i sl. (interni podaci iz intervjua)

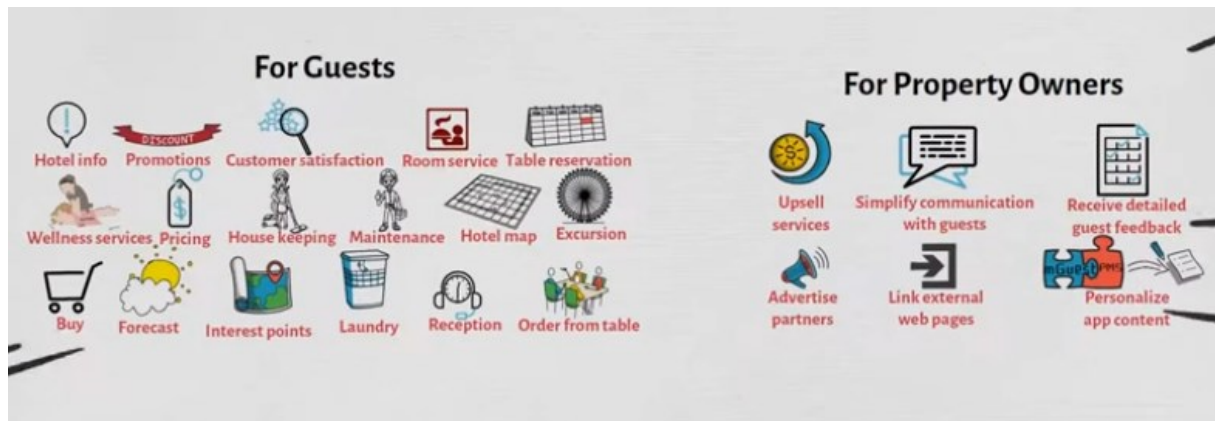
U ovom dijelu istraživanje najviše će se govoriti o mGuest aplikaciji i mOperationsa jer su od najvećeg značaja.

#### ***mGuest mobilna aplikacija***

Mobilna aplikacija mGuest od Plave Lagune d.d. programirana je preko treće strane kao i kod izrade ERP sustava. Naime, mobilnu aplikaciju isprojektiralo je poznato poduzeće SEKOM. Iako aplikacija predstavlja relativno nov projekt grupacije ona je

svakako već dvije godine aktivna i u funkciji. Prednosti koje se mogu ostvariti putem aplikacije prikazane su na idućoj slici.

Slika 14. Prednosti mGuest aplikacije za hotlijere i goste



Izvor: informativni video na stranici, <https://sekom-apps.com>, 22.6.2021.

Sa slike 14 vidljivo je da su prednosti za goste slijedeće:

- ✓ informacije o hotelu;
- ✓ promocije;
- ✓ zadovoljstvo kupaca;
- ✓ usluga soba;
- ✓ rezervacija stola;
- ✓ kupovina;
- ✓ usluge wellnessa;
- ✓ cjenovnik;
- ✓ održavanje;
- ✓ karta hotela;
- ✓ prodaja i informacije o ekskurzijama;
- ✓ vremenska prognoza;
- ✓ komunikacija s recepcijom;
- ✓ naručivanje direktno sa stola;
- ✓ praonica;
- ✓ domaćinstvo;
- ✓ zanimljive atrakcije (<https://sekom-apps.com>, 22.6.2021.)

Prednosti za menadžere uključuju:

- ✓ usluge dodatne prodaje;
- ✓ pojednostavljena komunikacija s gostima;
- ✓ direktni povratnu informaciju od gostiju;
- ✓ mogućnost promocije partnerstava;
- ✓ dodavanje razne web poveznice;
- ✓ personalizacija aplikacije (<https://sekom-apps.com>, 22.6.2021.).

Prema ovom popisu prednosti, aplikacija djeluje kao sam vrh suvremene digitalne tehnologije. Međutim, verzija koju koristi Plava Laguna d.d. za svoje poslovanje nije upotpunosti usavršena. Novi projekt dostupan je gostima od prošle godine (ljetna sezona 2020.) te zbog brzine kojom je aplikacija puštena u javnost, nije u potpunosti rješena svih informatičkih problema. Nadalje, kako je proizvod, odnosno usluga, nova, potrebno je još puno radit na marketingu i promociji iste.

### ***mOperations***

Mobilna aplikacija mOperations služi kao nova digitalna tehnologija namijenjena operativnim odjelima hotelske grupacije Plava Laguna d.d. Drugim riječima, ova je mobilna aplikacija programirana za interne potrebe poduzeća, a pomoću nje odjeli međusobno komuniciraju. Najčešća se koristi za poslovni proces u kojemu recepcija javlja kvar u sobi kućnom majstoru ili djelatnici u domaćinstvu, koji potom obavještavaju druge kolege o spremnosti soba i sl.

Slika 15. Prikaz mogućnosti mOperations aplikacije



Izvor: <https://sekom-apps.com>, 22.6.2021.

Slični zaključak se može napraviti za mOperationa mobilnu aplikaciju kao i za mOperations aplikaciju. One jesu novi proizvodi te je još uvijek potrebna edukacija djelatnicima kako bi upotpunosti se njome znali služiti. U poglavlju ovog rada, *Terensko istraživanje: Upotreba ERP sustava i digitalnih tehnologija u praksi - na primjeru hotela Materade*, iznjet će se detaljnije iskustva s mOperations i mGuest aplikacijama.

## 7. Terensko istraživanje: Upotreba ERP sustava i digitalnih tehnologija u praksi - na primjeru hotela Materade

Informacije iz prethodna dva dijela istraživanja, o modulima ERP sustava i digitalnim tehnologijama u Plavoj Laguni, dobivene su direktno s upravno-menadžerskih razine. Kao dopuna istraživanju, cilj je bio ispitati stavove zaposlenika na terenu odnosno direktno u profitnim centrima. Kako zaposlenici u svakodnevnim poslovanju upotrebljavaju ERP sustav i digitalne tehnologije? Postiže li se njima veća produktivnost rada i bolja konkurentska prednost?

Htjela su se prikupiti njihova najiskrenija mišljenja zbog čega je izabrana metoda intervjuiranja, direktno usmenim putem, lice u lice, te se osim njih koristila dedukcija i zaključivanje. Za početak opisuje se pozadina i ustroj poduzeća, nakon čega slijedi prikaz intervjua s različitim zaposlenicima u hotelu Materadi te se na kraju iznose se rezultati istraživanja.

Intervjui su provedeni u periodu od 25. srpnja. do 10. kolovoza 2021. godine. Svrha istraživanja je potvrditi postiže li se bolja produktivnosti i konkurentska prednost kada se ulaže više sredstava u IKT i digitalne tehnologije.

### 7.1. Pozadina i ustroj poduzeća

Plava Laguna d.d. je dioničko društvo koje je osnovano 1957.godine pod nazivom Laguna Poreč. Primarna djelatnost poduzeća jest ugostiteljstvo i turizam. Na turističkom tržištu postigli su svoju vodeću poziciju kao jedni od prvih nosilaca turističke ponude u Hrvatskoj. Na službenoj internetskoj stranici iznose se sljedeći važni datumi kao prekretnice poslovanja ovog poduzeća: 03.09.1992. godine, temeljem rješenja Agencije za restrukturiranje i razvoj i odlukom Osnivačke skupštine „Laguna Poreč“ je pretvorena u dioničko društvo; 26.01.1993. godine dioničko društvo je službeno registrirano na Privrednom sudu u Rijeci.

Pravno konstituiranje Plave Lagune d.d. konačno se zaokružuje u veljači 1996. godine, usklađenjem temeljnih akata Društva sa Zakonom o trgovačkim društvima i činom registriranja u sudski registar Trgovačkog suda u Rijeci kao „Plava Laguna d.d.“.

(<http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama> , 19.6.2021.).

Osim navedenih datuma, postoje i niz drugih važnih događaja od čega se izdvajaju:



- 2001. godine- izvršene akvizicije društava kapitala
- 2012. godine- pripojenje društva Hotel Bonavia d.d. u Rijeci čime Plava Laguna dobiva u svoj portfelj hotel od 4\*
- 2014. godine- dodavanje portfelja hotela iz društva Luksic grupe na području Dubrovnika
- 2018. godine - pripojen Umaški Istraturist u društvo Plava Laguna d.d. Poreč (<http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama>,19.6.2021.).

Danas, Plava Laguna d.d. Poreč u svojem poslovnom portfelju ima dvadeset hotela, devet kampova, jedanaest turističkih (apartmanskih) naselja odnosno šesnaest tisuća dvije stotine i devetnaest smještajnih jedinica.

Najveći prihodi postižu se u periodu od travnja do listopada<sup>11</sup> te je u tom periodu zaposleno je oko tri tisuće radnika iz različitih sektora usluga. Na godišnjoj razini preko Poreča, Umaga i Rijeke ostvarilo se 4,8 milijuna noćenja (<http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama>, 19.6.2021.).

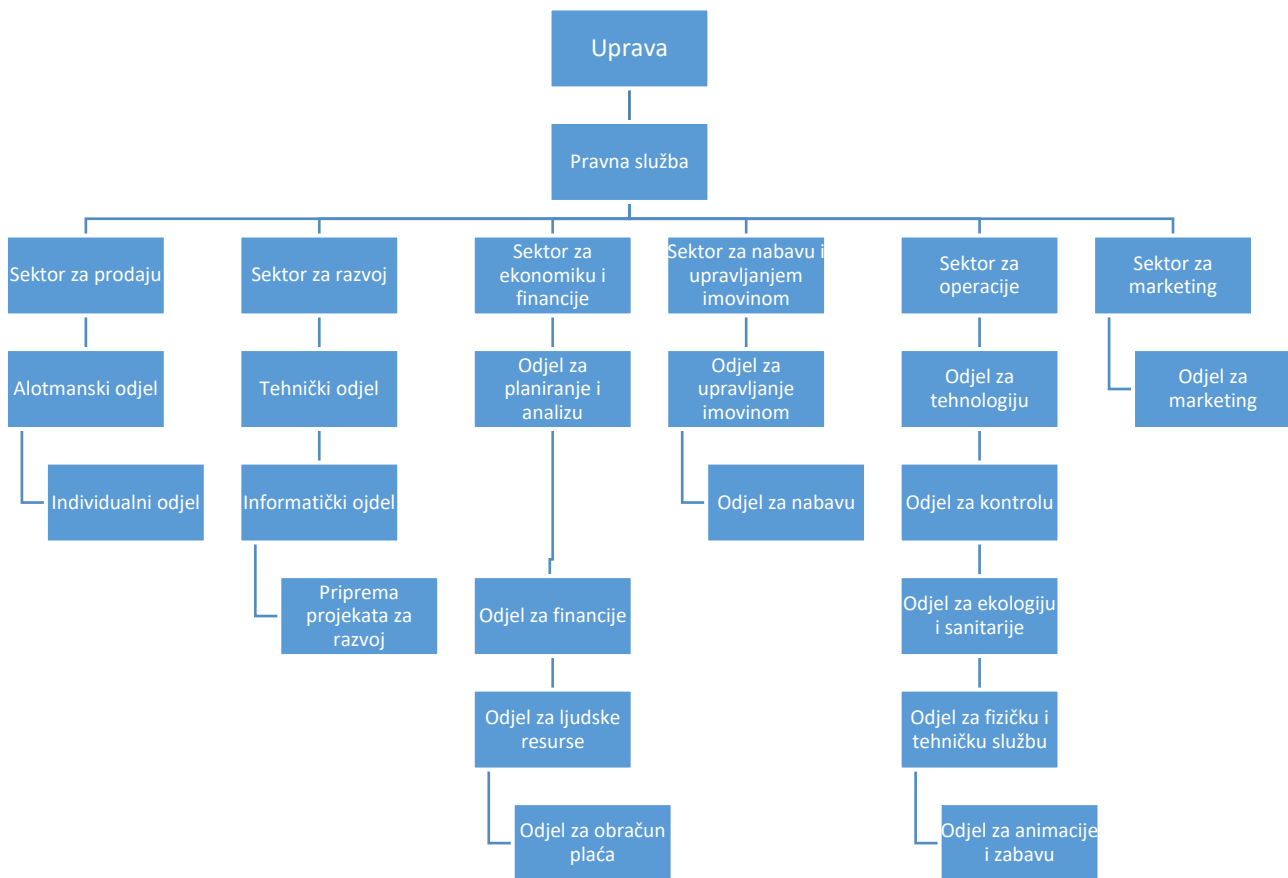
Dosadašnji uspjesi poduzeća potaknuli su ovo istraživanje, a cilj je bio ocijeniti suvremenost poduzeća na razini IKTa i digitalnih tehnologija.

Društvo Plava Laguna d.d. Poreč ima složenu organizacijsku strukturu ponajviše zbog svoje veličine. Organizacijska struktura poduzeća dijeli se na upravu, pravnu službu, profitne centre i poslovne jedinice. U pravnoj službi postoji šest sektora koji su: sektor za prodaju, sektor za razvoj, sektor za marketing, sektor za operacije, sektor za ekonomiku i financije i sektora za nabavu i upravljanje imovinom. Zbog tematike samog istraživanja, na upravnoj razini se najviše orijentiralo oko sektora za razvoj, preciznije, na tehničkom odjelu i odjelu informatike.

---

<sup>11</sup> Odnosi se na ljetne sezone prije 2019.godine, tj. prije svjetske pandemije COVID-19.

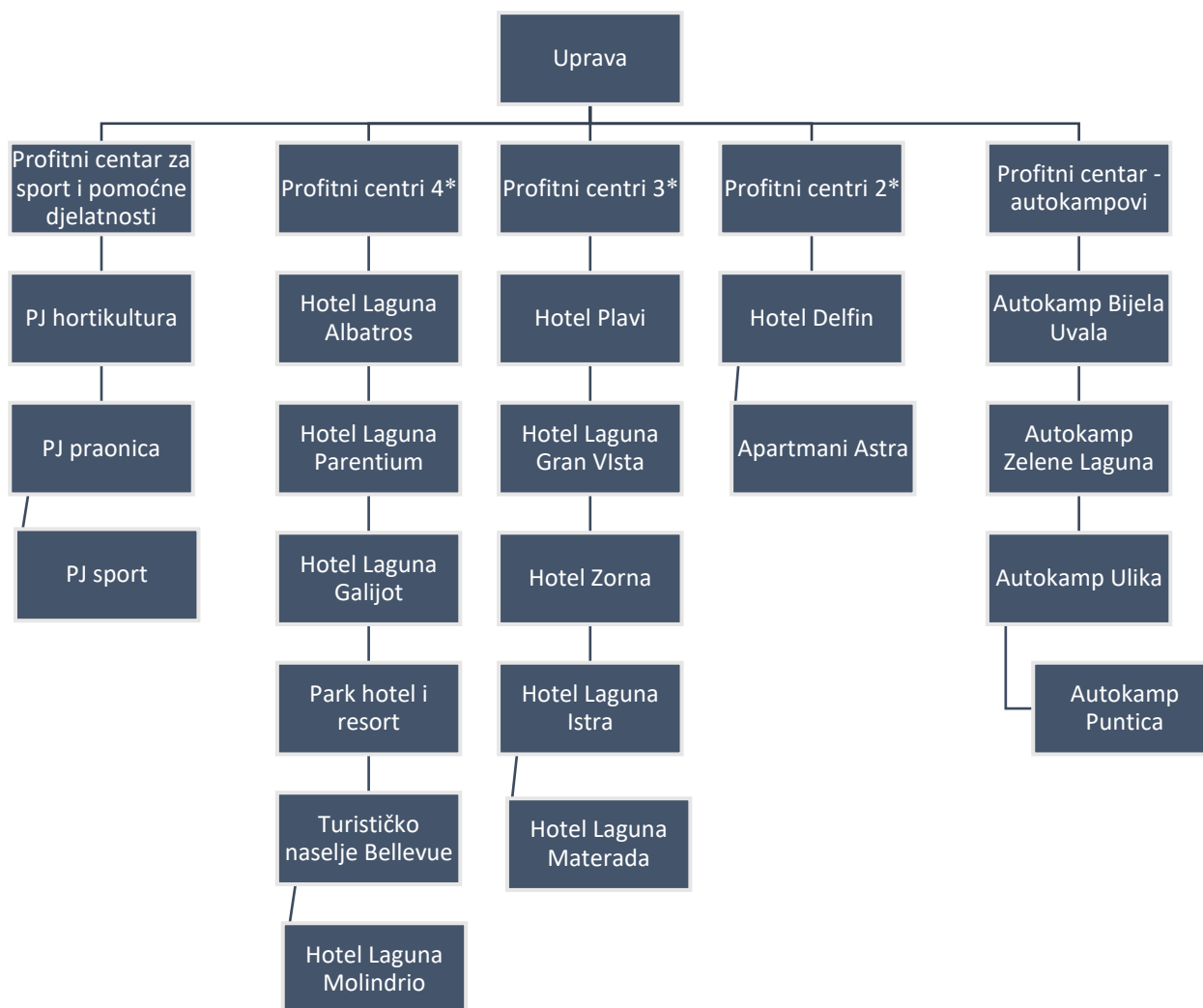
Slika 9. Organizacija uprave, pravne službe i sektora Plave Lagune d.d.



Izvor: uredila autorica prema internim podacima poduzeća

Slika 9. prikazuje organizacijsku shemu poduzeća Plave Lagune d.d. na upravnoj, pravnoj i srednjoj menadžerskoj razini. Navedeno možemo protumačiti kao shematski teorijski prikaz poduzeća, dok iduća slika prikazuje shematski „praksu“ odnosno profitne centre.

Slika 10. Šematski prikaz organizacijske strukture profitnih centara Plave Lagune d.d.



Izvor: izradila autorica prema internim podacima poduzeća

Grupacija u narednom periodu ima za cilj ulagati u tehnološki i digitalni razvoj, obnavljanju smještaja za radnike, jačanje WiFi mreže te renoviranje pojedinih objekata. Tako je, primjerice, Park hotel i resort od 2019.godine prešao u kategoriju 4\*. Istraživanje o upotrebi ERP sustava i digitalnih tehnologija izvršilo se u Materadi, hotelu koji se nalazi u profitnom centru od 3\*.

## 7.2. Intervjui – hotel Materada

Iako zahtjevna metoda istraživanja, intervju daje informacije koje je teže postići drugim znanstveno-istraživačkim metodama jer posjeduje jedinstvenu komunikacijsku komponentu. Premda je intervju često rizična metoda istraživanja jer se rezultati mogu različito protumačiti, u ovom slučaju se pokazala kao idealna, zbog toga što su ispitivač i ispitanici djelatnici istog hotelskog objekta. Naime, zahvaljujući tomu dobila su se najiskrenija mišljenja, ali su rezultati pokazali sasvim drugi smjer od prvobitne pretpostavke.

Prvi intervju odrađen je sa šefom kuhinje koji upotrebljava MAT modul ERP sustava.

### INTERVJU 1.

*P: Opišite ukratko najčešći poslovni proces koji uključuje unos podataka i korištenje MAT modula ERP sustava.*

O: U kuhinji mi služi za svakodnevno naručivanje robe. Po potrebi se unose posebne narudžbe, ali u pravilu svakodnevno i u dogovoru s dobavljačima. Osim toga, imam uvid u sve prethodne narudžbe i pristup svim cjenicima. Također, imam uvid u neke dijelove HIS modula za provjeriti stanje i broja gostiju, njihove nacionalnosti i duljine boravka, kako bih složio meni.

*P: Slažete menije po nacionalnostima gostiju?*

O: Naravno, to mi je možda i najvažnije. Ono što se sviđa Talijanu ne znači da će i Njemcu. Prema tome također smišljam hoće li biti više ribljih ili mesnih jela.

*P: Koje su po Vama uočene prednosti ovog sustava?*

O: Olakšana mi je komunikacija sa svima. Nemam problema s dobavljačima i puno pojednostavlja naručivanje robe. Ovako imam sve pisane dokaze, a ne samo usmene dogovore. Sve je vidljivo, sve se zna.

*P: Jeste li primjetili kakvih izazova kod MAT modula?*

O: Nekad su namirnice po istim šiframa ili čak nije ista šifra za istu namirnicu. Onda moram posebno s gospođama u nabavi provjeravati greške i uskladiti preklapanja.

*P: Ocjenite ocjenom od 1 do 5 koliko je po vama povećana produktivnost zbog informacijskog sustava.*

O: Pet, meni sve odgovara. Imam poptunu povijest narudžbi, kada na neku šifru stisnem, odmah mi prikazuje sve dobavljače s tom namirnicom, sve cijene su navedene i zapravo samo upisujem količine.

*P: Postoje li kod vas kakvih prijedloga za poboljšanje samog modula?*

O: Možda zvuči banalno, ali ovdje imam dva stupca, jedan s oznakom P za poslano i kada radim narudžbu kvačice se pojavljuju, ali oznake I za isporučeno nema.

Drugi intervju odrađen je sa šefom recepcije, a svakodnevno služi se HIS modulom.

## INTERVJU 2.

*P: Možete li nabrojati i opisati probleme koji se obično javljaju u recepcijskom poslovanju?*

O: Najveći problem su *overbookings*<sup>12</sup>, naročito oni koji su napravljeni van recepcije, a recepcija ih mora rješavati. Drugi problem je manjak radne snage, broj ljudi koji radi na recepciji u vrhuncu ljetne sezone. Jasno je da se ne može zaposliti sedmero ljudi za jednu recepciju, ali ovako dolazi do zasićenja.

*P: Pomaže li u takvim situacijama ovakav integrirani informacijski sustav?*

O: ERP u ovom slučaju ne pomaže, odnosno samo živo biće to može odraditi. Mogu reći da su se procedure ubrzale npr. sa čitačima dokumenata ili centralnim rezervacijskim sustavom, ali ne postoji program ili način za izračunati koliko radne snage bi ti trebalo za jednu sezonu, a u turizmu je taj ljudski faktor važan upravo radi nepredvidljivih događaja.

*P: Kako onda rješavati probleme na recepciji?*

O: Svađom. U biti, svi problemi vode na recepciju. Kod *overbookinga* je problem taj što je gost iz svojih nekih razloga izabrao baš taj objekt i baš tu sobu, a onda ga mi moramo ga poslati negdje drugdje, i nekima, većini, to zapravo predstavlja problem.

*P: Koje su po vama prednosti HIS modula?*

O: Centralni sustav. Kako su svi gosti navedeni u jednu bazu, u slučaju *overbookinga* možemo po našim uvjetima poslati goste u drugi objekt koji ima slobodne sobe. Nama

---

<sup>12</sup> Eng.preklapanja u rezervacijama

je zapravo MIS-H bio puno bolji, pregledniji i jednostavniji. Ovaj ima možda sve na jednom mjestu, ali prije su odvojeni bili moduli za prijave i objave. Sada za svaki zadatak moram drugi prozor otvarati. Prijašnji se iskrojio prema našim potrebama, a sada je više namijenjen za upravu. Gleda se ušteda, a ne efikasnost.

*P: Koji bi se dijelovi HIS modula još morali prilagoditi ili unaprijediti?*

O: Nešto što se ne može napraviti, a to je taj front office, da su svi podaci u jednom modulu.

*P: Ocijenite od 1 do 5 koja je po Vama ocjena funkcionalnosti HIS modula.*

O: Ovo je postavljeno za financije, a ne za recepciju. Program nije dovoljno efikasan za rad s ljudima. Ocjena? Trojka. Primjerice, koliko nas je čitač dokumenata ubrzao, toliko nas program usporava.

*P: Mislite li da možda nedostaje obuke?*

O: Imali smo, ali te za većinu situacija ne mogu pripremiti dok ne počneš raditi i onda je sve u hodu. Koliko god se turizam digitalizirao, program ne može zamijeniti čovjeka, jer program ne može rješavati probleme; i onda zbog neprepoznavanja važnosti ljudskog faktora odlazi puno kvalitetnih radnika a računaju na kolegijalnost.

Treći intervju odrađen je s hotelskom administratoricom koja najviše koristi HIS i OSIS module ERP sustava.

### INTERVJU 3.

*P: Vi ste hotelski administrator, s kojim se modulima ERP sustava svakodnevno susrećete?*

O: Dio odrađujem u HISu a dio u OSISu. U principu, radim pripremu faktura za financije i užu i širu administraciju.

*P: Kakvi su Vaši dojmovi sustava, u kontekstu odrađivanja posla?*

O: Uglavnom se skoro u potpunosti slažem s kolegom – šefom recepcije. Prijašnji je sustav bio puno bolji za nas tu u hotelu, a ovaj ima puno mogućnosti samo je možda i previše.

*P: Možete li nabrojati neke konkretne nedostatke?*

O: Recimo, kod odjave gosta. Prije smo imali uvid u podatke i nakon odjave zbog toga što je modul prijave i odjave bio odvojen, a s ovim, jednom kad se naplata zaključi, više nemam pristup tim podacima. Automatski ide u GLAS. Još bih mogla navesti kako je previše kompliciran. Tu ima puno mogućnosti za analizu i odlučivanje, a nešto što bi nama bilo zgodno, na primjer broj djece u hotelu do deset godina, zahtijeva barem pet različitih „maski“ odnosno prozora.

*P: Koju biste Vi onda konačnu ocjenu dali?*

O: Nekako jednako, nategnuta trojka.

Iduća dva intervjua odnose se na digitalne tehnologije. Prvi predstavlja intervju koji se vodio sa šeficama domaćinstva vezano uz aplikaciju mOperations. Dok je drugi odrađen s dugogodišnjom djelatnicom Plave Lagune (repcionistkinjom), a riječ je o mGuest aplikaciji.

#### INTERVJU 4.

*P: U domaćinstvu, koliko razumijem, imate novu aplikaciju mOperations. Kako se snalazite s njom?*

O: Meni i kolegici koje smo glavne za domaćinstvo najviše koristi za inventuru robe i prikaza stanja. Osim toga, imamo prijave i odjave gostiju prema kojima onda slažemo raspored za generalno čišćenje ili održavanje.

*P: Uspijeva li se pomoću aplikacije povećati produktivnost rada?*

O: Iskreno, većinom ne. Najviše jer su nam djelatnice većinom starije gospođe koje još uvijek koriste telefone na tipke, papire i na rukama zapisuju raspored. Onda svakako moramo pojedinačno informirati. Preglednije je, ali nije nam nešto posebno vremena uštedilo. Mi onda svakako unosimo informacije u aplikaciju.

*P: Imate li kakav prijedlog kako bi se aplikacija mogla poboljšati?*

O: Možda bi bilo lakše kada bi svi službeni telefoni bili pametni uređaji.

#### INTERVJU 5.

*P: Tema je mGuest aplikacija. Opišite mi općeniti poslovni tok s aplikacijom.*

O: Radimo u hotelu gdje je trenutno devetsto gostiju, a ja sam „jedna“ na recepciji. Nama na recepciju stigne elektronskom poštom kada netko od gostiju preko aplikacije

nešto naruči, dojavu, pita. Aplikacija se koristi 0-24, a sobarice ne koriste aplikaciju, kao ni čistačice. Onda ja moram otvoriti poštu za njih i opet ih onda telefonski zvati. Aplikacija bi bila izvrsna kada bi ju više radnika koristilo, onda bi to već i funkcioniralo. Ovako, kad se ja moram posvetiti svakom gostu osobno i pratiti poruke, bude previše.

*P: Rekli ste da se aplikacija koristi 0-24. Znači li to da ju,, ako ne brojimo radnike, ipak gosti dosta koriste?*

O: Nama je struktura gostiju toliko šarena, gdje je većina „stara garda<sup>13</sup>, oni bi htjeli papir, prospekt neki gdje im sve piše. To je sada sve online, a većina njih nije uopće digitalno pismena.

*P: Da, sve piše online, a pomoću QR koda se može direktno pristupiti mGuestu, što mislite o tome?*

O: Dobili smo te kodove za pristup informacijama, a ja osobno ne bi nikad to koristila. Gosti znaju preko nje u deset navečer naručivati ručnike, a čistače nam rade do devet. Mislim da nije nužno odmah pasti na te aplikacije.

*P: Što biste općenito savjetovali za napredovanje aplikacije?*

O: Za početak, ispraviti krive informacije, recimo cjenike, dodatne usluge, radno vrijeme bazena, radno vrijeme sobarica i čistačica. Nakon toga svakako raditi na marketingu ili oglašavanju, jer ipak prevelik broj gostiju nije uopće upućen.

*P: Na kraju, koju bi onda ocjenu dali za mGuest aplikaciju?*

O: Jedan. Dikretno, iskreno. Tehnologija može ići naprijed, a ne možeš gostima ili radnicima nametnuti nešto što oni ne znaju koristiti. Pritom dobna skupina većine gostiju ne pripada toj tehnologiji. U našem poslovanju se u principu ništa nije promijenilo jer opet ja moram zvati preko telefona i prenositi informacije. Sada još uz to, moram svaku sobu posebno otvarati (u mailu), za svaku informaciju, a tako smo i do sada funkcionirali.

---

<sup>13</sup> Žargon, koji predstavlja populaciju srednje ili treće dobi, ali zbog autentičnosti intervjua primjenio se termin i u radu.



#### 7.4. Rezultati istraživanja

U istraživanje poslovnih procesa, ERP sustava i digitalnih tehnologija ušlo se s pretpostavkom da napredak u tehnološkom razvoju pridonosi boljoj produktivnosti u poslovanju i konkurentskoj prednosti. Htjelo se istražiti kako ti napretci utječu na hotelijerstvo na primjeru grupacije Plava Laguna d.d.

Dok se prvi dio istraživanja provodio u periodu od 28. svibnja 2021. do 6. lipnja 2021. godine telefonskim intervjuima s djelatnicima iz uprave, rezultati su se kretali smjeru pozitivnog razvoja. ERP sustav je nanovo oblikovan 2018. godine te integrira velik broj modula. Puno se sredstava uložilo i u digitalne aplikacije mGuest i mOperations.

Kao dodatak istraživanju htjela se ispitati situacija na terenu, izravno, u jednom profitnom centru (hotelu), također putem intervjua. Oni su se proveli u periodu od 23. srpnja 2021. do 10. kolovoza 2021. godine. Rezultati su tada pokazivali sasvim drukčiju sliku u kojoj većina radnika nije zadovoljna, nije adekvatno pripremljena za upotrebu istih, a produktivnost ostala ista.

Nakon prvog dijela istraživanja, mislilo se da se novi ERP sustav može ocjeniti odličnom ocjenom, a digitalne tehnologije tek dobrim. Dakle, rezultati su pokazali nekoliko problema:

1. problem nedovoljne edukacije zaposlenika po pitanju informatičke pismenosti;
2. problematika dobi zaposlenika i gostiju;
3. problem neravnoteže između upravne razine i operativne razine poduzeća

Činjenica koja se svakako uspjela potvrditi je ono što je u teoriji, nije isto u praksi. Važno je naglasiti da su ovo rezultati isključivo iz hotela Materade, a iscrpnije istraživanje i pravilnija predodžba može se dobiti tek kada bi se slično istraživanje provelo u svakom zasebnom profitnom centru te onda komparacijom usporedilo rezultate.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu obradilo se nekoliko zahtjevnih tema: poslovni procesi, informacijski sustavi u poslovanju, ERP sustav, digitalne tehnologije i uloga informacijsko- komunikacijskih tehnologija u hotelijerstvu.

Zaključilo se da su poslovni procesi nezavisni entiteti koji se oblikuju pojedinačno za svaku organizaciju. Štoviše, složene organizacije poput hotelskih grupacija bez poslovnih procesa ne bi adekvatno funkcionirale. S obzirom na složenost organizacije, upotrebljava se kombinacija nekoliko različitih mjernih sustava.

Nadalje, informacijski sustav koji se sastoji od elemenata: hardvera, softvera, podataka, ljudi i procesa, u takvoj bi složenoj organizaciji doprinio boljoj produktivnosti rada, jednostavnijoj kontroli poslovanja i, općenito, boljoj konkurentskoj poziciji. Jedan od sustava koji povezuje sve navedene čimbenike je ERP sustav. Većina poduzeća upotrebljava neki ERP sustav jer on posjeduje tri jedinstvene karakteristike: jedinstven program, centralnu bazu podataka i modularno oblikovanje prema potrebama poduzeća. Integriranim oblikom ERP sustava može se upravljati i voditi cjelokupna organizacija.

Pored dobro poznatih informacijskih sustava, obradile su se također digitalne tehnologije koje su danas neizostavni trend poslovanja. Neka od svjetskih najvećih korporacija poput Netflix, Airbnb, Ubera itd. u potpunosti su digitalizirane. Međutim, zbog velike digitalizacije, ometanje se stvara kod „tradicionalnih“ poduzeća. S obzirom na to, istraživanje se provodilo na primjeru hotelske grupacije Plava Laguna d.d. To je poduzeće izabrano upravo radi toga što se hotelijerstvo, bez obzira na sve trendove razvoja, ipak temelji fizičkim obilježjima. Hotelijerstvo ovisi o smještajnim objektima i posjetiteljima.

Rezultati istraživanja prikazali su nesrazmjer između uprave i profitnog centra hotela Materade. Naime, ono što je prednost upravnim odjelima nije najbolje rješenje za operacije, što u produžetku znači da poslovni procesi, informacijski sustav i inovacije u digitalnim tehnologijama ne pridonosi uvijek boljoj produktivnosti rada niti nužno daju konkurentsku prednost.

Na kraju, zaključuje se da ostvareni rezultati u hotelu Materadi upućuju na potrebu daljnje analize. Preporučuje se odraditi sličan oblik istraživanja sa svim profitnim

centrima u grupaciji Plava Laguna d.d. kako bi se mogla dobiti točnija slika ERP sustav u praksi, digitalnim tehnologijama te ocjena produktivnosti rada i ostvarena konkurentska prednost.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Bourgeois D., Wang, S. I dr., (2019), Information systems for business and beyond, web izdanje, Pressbooks.
2. Chang J.F., (2006), Business Process Management – Systems, Strategy and Implementation, Bocaaton, Averbach Publications.
3. Hernaus T., Vukšić Bosilj V., Kovačić A., (2008), Upravljanje poslovnim proecsima – organizacijski i informacijski pristup, Zagreb, Školska Knjiga.
4. Kovačić A., Vukšić Bosilj V., (2005), Menadžment poslovnih procesa, Ljubljana, GV Založba.
5. Medlik S., Ingram H., (2002), Hotelsko poslovanje, Zagreb, Golden Marketing.
6. Ostroff F., (1999), The Horizontal Organization, New York, Oxford University Press.
7. Pejić Bach M., Varga M., Srića V., i dr., (2016), Informacijski sustavi u poslovanju, Zagreb, Svečilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
8. Rutherford D.G., O'Fallon M.J.,(2007), Hotel management and operations, 4.izdanje, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
9. Spremić M., (2017), Digitalna transformacija poslovanja, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.

### ČLANCI

1. Belak S., Ušljebrka I., (2014), Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa, Oeconomica Jadertina Vol.4, br. 2, str. 33 - 52.
2. Blažević D., Džambas I., Vuković A., (2007), Razvoj erp-koncepta i erp-sustava, Engineering Review, Vol 27., br. 2, str. 37 – 45.
3. Schmidt G.M., Druehl C.T, (2008), When is a disruptive innovation disruptive?, Salt Lake City, University of Utah, David Eccles School of Business.

### INTERNETSKI IZVORI

1. <https://bizprivy.com>, posjećeno, 10. 6. 2021.
2. <http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama> , posjećeno 19.6.2021.
3. <https://laserline.hr> ,posjećeno: 21.6.2021.

## POPIS SLIKA

### SLIKE:

- 1) Slika 1. Hijerarhijski niz poslovnog proces
- 2) Slika 2. Elementi horizontalno poslovanja (procesna organizacija)
- 3) Slika 3. Šematski prikaz organizacijske strukture malih hotela
- 4) Slika 4. Prikaz organizacije koncentriranih hotelskih lanaca
- 5) Slika 5. Prikaz organizacije disperziranih hotelskih lanaca
- 6) Slika 6. Organizacija međunarodnog hotelskog poslovanja
- 7) Slika 7. Elementi funkcioniranja informacijskog sustava
- 8) Slika 8. Primjer disruptivnog poslovanja
- 9) Slika 9. Organizacija Plave Lagune d.d
- 10) Slika 10. Prezentacija Laserline-ovih proizvoda
- 11) Slika 11. Prikaz HIS aplikacije/modula
- 12) Slika 12. Prikaz GLAS modula
- 13) Slika 13. Prikaz PI sustava – poslovna inteligencija
- 14) Slika 14. Prikaz CRM modula
- 15) Slika 15. Prikaz MAT modula

## POPIS TABLICA

- 1) Tablica 1. Strukturne razine procesnih mapi
- 2) Tablica 2. Vrste i obilježja mjernih sustava
- 3) Tablica 3. Vrste hotela (klasifikacija) prema određenim karakteristikama

## SAŽETAK

Provedba i uspješnost hotelijerstva najviše ovisi o fizičkim obilježjima kao što su ljudi (posjetitelji) i smještaji (objekti). Međutim, kako se tehnologija razvija i postaje važna komponenta u razvoju industrija, tako je i više nego prisutna u hotelijerstvu. Ovaj rad istražuje povezanost između informatike, digitalnih tehnologija i hotelijerstva, na primjeru hotelske grupacije Plava Laguna d.d. Terensko istraživanje provodilo se u periodu od 28. svibnja 2021. do 10. kolovoza 2021.godine. Rezultati dobiveni su pomoću metoda intervjua, analize i dedukcije. Cilj istraživanja je bio upoznati se s upotrebljenim digitalnim tehnologijama i informacijsko komunikacijskim tehnologijama (s naglaskom na novi ERP sustav) u grupaciji. Svrha istraživanja bila je prikazati rješenja u praksi prema tehnološkim inovacijama. Budući da su dobiveni rezultati iz jednog hotelskog objekta, predlaže se provedba sličnog istraživanja u ostalim objektima kako bi se dobila preciznija ocjena stanja. Uz istraživanje, rad uključuje dublju analizu poslovnih procesa, ERP sustava, digitalnim tehnologijama i hotelijerstva.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, poslovni procesi, informacijsko-komunikacijske tehnologije, ERP, digitalne tehnologije

## **SUMMARY**

The implementation and success of hotel management depends mostly on physical characteristics such as people (visitors) and accommodation (facilities). However, as technology evolves, and becomes an important component in the development of industries, it is more present than ever in the hotel industry. This paper explores the connection between informatics, digital technologies and hospitality, on the example of the hotel group Plava Laguna d.d. Field research was conducted from May 28th to June to August 10th.2021, and the results were obtained using interview, analysis and deduction methods. The aim of the research was to get acquainted with the used digital technologies and information and communication technologies (with emphasis on the new ERP system) in the company. The purpose of the research was to show solutions in practice according to technological innovations from the management. Since the results were obtained from one hotel facility, it is proposed to conduct similar research in other facilities in order to get a more accurate situation assessment. In addition to research, this paper includes a deeper analysis into business processes, ERP systems, digital technologies and hospitality/hotel management.

**Keywords:** hospitality, business processes, information-communication technologies, ERP, digital technologies