

# Uloga informacijskog sustava u poslovnom odlučivanju

---

**Knežević, Mila**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:983081>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**STRUČNI STUDIJ FINANCIJSKI MENADŽMENT**

**MILA KNEŽEVIĆ**

**ULOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA U**  
**POSLOVNOM ODLUČIVANJU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Dubrovnik, rujan 2017.**

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**STRUČNI STUDIJ FINANCIJSKI MENADŽMENT**

**ULOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA U**  
**POSLOVNOM ODLUČIVANJU**

**ZAVRŠNI RAD**

Predmet: Menadžersko odlučivanje

Studij: Preddiplomski stručni studij

Studijski smjer: Financijski menadžment

Mentor: doc.dr.sc. Matea Matić Šošić

Student: Mila Knežević

Indeks:76-III/STR.-PS

Stupanj studija: Preddiplomski studij

**Dubrovnik, rujan 2017.**

## **SAŽETAK**

Tema ovoga rada je uloga informacijskih sustava u poslovnom odlučivanju. U radu su osim pojma odlučivanja i usluga, obrađeni i stilovi odlučivanje, faze procesa odlučivanja, čimbenici koji utječu na poslovno odlučivanje, okolina i okolnosti u kojima se odlučuje, te elementi koji mogu poboljšati poslovno odlučivanje. Predstavljene su informacijski sustavi koji služe kao podrška poslovnom odlučivanju, te primjena informacijskih sustava u hotelima. Uloga informacijskog sustava u poslovno odlučivanje prikazana je na primjeru hotela Laguna. Kroz intervju sa voditeljem hotela navedene su sve bitne odrednice koje se vežu za poslovno odlučivanje unutar hotela. Na primjeru navedenog hotela prikazana je i swot analiza. Cilj rada je pokazati važnost informacijskih sustava u poslovnom odlučivanju kroz konkretan primjer.

Ključne riječi: poslovno odlučivanje, informacijski sustavi, swot analiza, hotel Laguna

## **SUMMARY**

The topic of this paper is the role of information systems in business decision-making. In this final work, beside concept of decision-making and services are processed decision styles, stages of the business decision-making, factors which affect on business decision-making, environment and circumstances in which they decide and elements that can improve business decision-making. There are presented information systems that serve as support for business decision-making and application of information systems in hotels. On the example of the hotel Laguna is shown the role of information systems in business decision-making. All important determinants that are bind to business decision-making within the hotel are listed through an interview with the hotel manager. There is also shown swot analysis in specific example. The aim of this paper is to demonstrate the importance of information systems in business decision-making through specific example.

Keywords: business decision-making, information systems, swot analysis, hotel Laguna

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija rada .....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	2
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
<b>2. POJAM ODLUČIVANJA I USLUGA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Stilovi odlučivanja.....	7
2.2. Čimbenici o kojima ovisi izbor stila odlučivanja .....	9
2.3. Okolina i okolnosti u kojima se odlučuje.....	9
2.3.1. Teorijske odrednice swot analize .....	10
2.4. Odluka i vrste odluka .....	12
2.5. Faze procesa odlučivanja .....	13
2.5.1. Identifikacija problema .....	14
2.5.2. Definiranje zadatka .....	15
2.5.3. Snimanje i analiza postojećeg stanja.....	15
2.5.4. Traženje inačica rješenja problema .....	15
2.5.5. Vrednovanje inačica rješenja problema .....	15
2.5.6. Donošenje odluke.....	15
2.5.7. Provođenje odluke .....	16
2.5.8. Kontrola provođenja odluke .....	16
2.6. Elementi poboljšanja poslovnog odlučivanja .....	16
<b>3. INFORMACIJSKI SUSTAVI U POSLOVNOM ODLUČIVANJU .....</b>	<b>18</b>
3.1. Informacijske tehnologije u hotelskom poslovanju.....	21
3.1.1. Informacijski sustav pripreme i pružanja smještaja .....	24
3.1.2. Informacijski sustav hotelske nabave.....	27
3.1.3. Informacijski sustav odjela hrane i pića .....	29
3.1.4. Informacijski sustav održavanja hotela .....	31
<b>4. OSNOVNI PODACI O HOTELU LAGUNA .....</b>	<b>33</b>

<b>4.1.</b>	<b>Povijest hotela Laguna</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.</b>	<b>Hotelski sadržaji i kapaciteti</b> .....	<b>33</b>
<b>4.3.</b>	<b>Intervju s voditeljem hotela</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4.</b>	<b>Faze odlučivanja na primjeru hotela Laguna</b> .....	<b>40</b>
<b>4.5.</b>	<b>Informacijski sustav hotela Laguna</b> .....	<b>41</b>
4.5.1.	Informacijski sustav recepcijskog poslovanja .....	43
4.5.2.	Dnevni izvještaj hotela Laguna .....	45
4.5.3.	Informacijski sustav hotelske nabave i restorana .....	46
<b>4.6.</b>	<b>Hotelski pokazatelji</b> .....	<b>48</b>
4.6.1.	Ljudski potencijali .....	50
4.6.2.	Financijski rezultati .....	52
<b>4.7.</b>	<b>Swot analiza na primjeru hotela Laguna</b> .....	<b>54</b>
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>57</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>59</b>
	<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>62</b>
	<b>PRILOZI</b> .....	<b>64</b>

# 1. UVOD

Dobra poslovna odluka rezultat je dobro provedenog procesa odlučivanja. Ukoliko poduzeće želi uspješno poslovati osim dobre organizacije, stručnosti zaposlenika i niza drugih čimbenika, mora imati razvijen i kvalitetan informacijski sustav. Bez informacijskih sustava potpomognutih kvalitetnom informacijskom tehnologijom nezamislivo je provoditi proces donošenja poslovnih odluka. Većina današnjih poduzeća unutar svog informacijskog sustava koristi informacijsku tehnologiju. Unutar tih tehnologija pohranjuju se brojni podaci koji se kasnije po potrebi koriste za stvaranje određenih rutinskih izvještaja, ali i složenih analiza i statistika. Ti sustavi ne samo da su ubrzali odvijanje cjelokupnog poslovanja, već su omogućili i donošenje učinkovitih i kvalitetnih odluka. Informacijske tehnologije pronašle su široku primjenu i u hotelskom poslovanju. Koriste se za recepcijsko poslovanje, nabavu, rad kuhinje i restorana itd. Uloga tih tehnologija prikazana je u poslovanju hotela Laguna. Obraden je i opisan Diventa sustav koji se koristi kao podrška unutar informacijskog sustava hotela Laguna. Njegova primjena prikazan je na primjerima svih odjela unutar hotelskog poslovanja.

U donošenju poslovnih odluka ne smije se zanemariti ni utjecaj okoline, kako vanjske tako i unutarnje. Swot analiza predstavlja analizu koja uzima u obzir unutarnje snage i slabosti, kao i vanjske prilike i prijetnje poduzeća. Za kvalitetnu primjenu swot analize potrebno je dobro poznavanje poduzeća i tržišta na kojem ono djeluje. Navedena analiza detaljno je provedena na primjeru hotela Laguna. Također primjenom dubinskog intervjua sa voditeljem hotela prikazuje se trenutno stanje poslovanja, ali i ciljevi kojima hotel teži u budućnosti.

## 1.1. Definicija rada

Tema ovoga rada je uloga informacijskih sustava u poslovnom odlučivanju na primjeru hotela Laguna. Hotel u svome poslovanju koristi informacijske sustave potpomognute informacijskim tehnologijama, čime se pokušava istaknuti važnost tih sustava u hotelskom poslovanju. Osim njihove važnosti u hotelijerstvu, navedene su sve njihove značajke prilikom donošenja poslovnih odluka. Također, preko primjera hotela Laguna provedena je i swot analiza, preko koje se može vidjeti trenutno stanje hotela, ali i moguće buduće pozitivne promjene u poslovanju.

## 1.2. Svrha i ciljevi rada

Svrha rada je ukazati na važnost, ali i na nužnost primjene informacijskih sustava u procesu donošenja odluke. Informacijski sustavi potpomognuti informacijskim tehnologijama danas čine temeljnu bazu za donošenje poslovnih odluka. Primjena tih sustava nezaobilazna je i u hotelskom poslovanju. Upravo zbog toga, cilj rada je utvrditi značaj primjene informacijskih sustava u svim segmentima donošenja poslovnih odluka, a posebice na području hotelskog poslovanja.

## 1.3. Metodologija rada

Teorijski dio rada temelji se na prikupljanju i analiziranju stručne i znanstvene literature o poslovnom odlučivanju, uslugama, swot analizi i informacijskim tehnologijama u hotelijerstvu. U empirijskom dijelu rada koristili su se primarni i sekundarni podaci. U okviru primarnih podataka proveden je dubinski intervju s voditeljem hotela Laguna, te su korišteni interni dokumenti hotela Laguna. Intervju se sastoji od deset pitanja otvorenog tipa na koje je voditelj odgovarao dajući konkretno mišljenje o trenutnom kao i budućem stanju hotela. Sekundarni podaci prikupljeni su iz različitih knjiga, časopisa, te stručne i znanstvene publikacije.

U formiranju ovog završnog rada koristile su se sljedeće metode:<sup>1</sup>

- Metoda analize – metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci rasčlanjuju na njihove jednostavnije sastavne dijelove.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda u kojoj se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u sve složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu.
- Metoda deskripcije – metoda kojom se jednostavno opisuju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka.
- Metoda indukcije – metoda istraživanja kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica do općih zaključaka
- Metoda dedukcije – logička metoda kojom se iz općih sudova i saznanja izvode posebni, kojom se iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka.

---

<sup>1</sup> Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000., str., 323-328.



#### **1.4. Struktura rada**

Završni rad sastoji se od pet poglavlja. Prvo poglavlje u radu predstavlja uvod u kojem se iznosi kratki prikaz samog rada, svrha i ciljevi rada, te se navode znanstvene metode koje će se koristiti u radu.

Drugo poglavlje vezano je za pojam odlučivanja i usluga. Osim ta dva pojma, u nastavku poglavlja obrađuju se stilovi odlučivanja, čimbenici o kojima ovisi izbor stila odlučivanja, okolina i okolnosti odlučivanja na koju se nadovezuju i teorijske odrednice swot analize, odluka i vrste odluka, faze procesa odlučivanja i elementi poboljšanja poslovnog odlučivanja.

Treće poglavlje završnog rada odnosi se na informacijske sustave u poslovnom odlučivanju. Nakon općenitog uvoda u značaj informacije i informacijskih sustava definiraju se informacijske tehnologije u hotelskom poslovanju. Zatim se obrađuju informacijski sustavi za pripremu i pružanje smještaja, hotelsku nabavu, odjel hrane i pića, te održavanje hotela.

Četvrto poglavlje završnog rada donosi osnovne podatke hotelu Laguna, gdje se navodi povijest hotela, te hotelski sadržaji i kapaciteti. U ovome poglavlju naveden je i dubinski intervju koji je vođen sa voditeljem hotela Laguna. Na konkretnom primjeru hotela provedene su i faze odlučivanja. Predstavljen je i informacijski sustav hotela Laguna, kao i djelovanje tog sustava unutar recepcijskog poslovanja, nabave i restorana. Također je naveden i dnevni izvještaj hotela. Nakon toga prikazani su hotelski pokazatelji, te ljudski potencijali i financijski rezultati hotela. Ovo poglavlje završava se provedbom swot analize na primjeru hotela Laguna u kojoj su dana određena objašnjenja i mišljenja vezana za određene snage i slabosti, te prilike i prijetnje hotela.

Peto poglavlje završnog rada jest zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je navedeno u radu, te se donose određene spoznaje o važnosti informacijskih sustava u poslovnom odlučivanju. Završnom radu pridodan je popis literature korištene prilikom pisanja rada, te popis slika, tablica, grafova i dijagrama uvrštenih u rad.

## 2. POJAM ODLUČIVANJA I USLUGA

Odlučivanje je proces od izuzetne važnosti koje je svaki dan prisutno u čovjekovom životu. Svaka aktivnost i svi događaji s kojima se susrećemo rezultat su procesa odlučivanja.

Odlučivanje je proces koji traje određeno duže ili kraće vrijeme, a završava donošenjem odluke. Odluka predstavlja izbor jedne od više mogućnosti nastojeći da to bude optimalni izbor.<sup>2</sup> Odluke koje donosimo nisu jednake po svome karakteru. Najveći broj odluka tiče se privatnog života i odnosi se na one rutinske odluke koje se ponavljaju iz dana u dan. S druge strane postoje odluke i koje nisu česte, poneke od njih donose se samo jedanput u životu, a opet se tiču privatnog života pojedinca kao npr. odabir grada u kojem ćemo raditi i živjeti.

Osim odluka koje se tiču privatnog života pojedinca, javljaju se i odluke koje se donose u poslovnom svijetu i situacijama. Takve odluke u samom startu su kompleksnije i zahtjevnije jer se osim radnog mjesta pojedinca i odjela u kojem radi, tiču i ostalih zaposlenika kao i samog poduzeća na čije poslovanje te odluke mogu utjecati. Naravno da sam intezitet utjecaja donešenih odluka ovisi i o funkciji koju donositelj odluke obavlja kao i o razini njegove odgovornosti unutar poduzeća.

Poslovno odlučivanje, bilo dobro ili loše, ne dolazi samo po sebi. Prije nego pojedinac ili grupa nešto odluče, dogodi se ogromna količina aktivnosti, koje posljedično, određuju samu odluku.<sup>3</sup> Kvaliteta odluke ovisit će o sposobnosti donositelja odluke da kvalitetno i učinkovito obavi cjelokupni proces odlučivanja. Upravo iz kvalitetno uočenog problema, prikupljanja odgovarajućih resursa, pravom prosudbom i izborom rješenja kao i njegovom primjenom dolazi se do kvalitetnih odluka.

Iako svaki zaposlenik svojim radom utječe na uspješnost poslovanja poduzeća, treba naglasiti činjenicu da su menadžeri ti koji izravno utječu na većinu odluka. Jakost njihova utjecaja proizlazi upravo iz njihovog položaja koji im omogućuje osim osobnog odlučivanja i utjecaj na grupno odlučivanje. Tri su osnovne razine menadžmenta unutar poduzeća: najviša razina menadžmenta, srednja razina menadžmenta i menadžeri prve razine.<sup>4</sup> Na najvišoj razni menadžeri donose strateške odnosno najvažnije odluke, na srednjoj razni donose se taktičke odluke i na najnižoj razini menadžmenta donose se operativne odnosno rutinske odluke.

---

<sup>2</sup> Sikavica,P.,Bebek,B.,Skoko,H.,Tipurić,D.,Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.9.

<sup>3</sup> Yates Y. F.,Poslovno odlučivanje:Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja, Mate, Zagreb, 2011., str.3

<sup>4</sup> Sikavica,P.,Bebek,B.,Skoko,H.,Tipurić,D.,Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.11.

U poslovnom odlučivanju neprestano se pronalaze odgovori na pitanja poput: kako oblikovati proizvod i usluge da budu bolji od konkurentskog, koji tip kupaca odnosno korisnika želimo privući, koje su to tehnologije kojima ćemo se koristiti, koji resursi su nam na raspolaganju, koje metode ćemo koristiti u realizaciji tih proizvoda i usluga, kako ćemo ih promovirati i sl.

Usluga se može definirati kao aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, a koja je u osnovi neopipljiva te za koju se ne može reći da rezultira promjenom vlasništva kao što je slučaj sa proizvodom.<sup>5</sup> Sve organizacije koje su prvenstveno orjentirane na pružanje usluga moraju izvršiti kvalitetno istraživanje tržišta, u smislu proučavanja konkurencije ali i želja i preferencija potencijalnih korisnika tih usluga.

Glavna obilježja usluga su:<sup>6</sup>

- Neopipljivost
- Nerazdvoživost
- Raznolikost u smislu neujednačenosti razine kvalitete
- Prolaznost
- Nemogućnost prenošenja vlasništva zbog nemogućnosti fizičkog posjedovanja usluge

Usluga je neopipljiva, ona se tek može ocjeniti nakon što je u potpunosti obavljena. Njena nerazdvoživost ogleda se u činjenici da je nemoguće pružiti uslugu ukoliko osim pružatelja te usluge nema korisnika te iste usluge. Neujednačena razina kvalitete usluga uglavnom je uzrokovana činjenicom da su ljudi glavni faktor u pružanju i provedbi usluga. Ovisno o sposobnosti i stručnosti pojedinca uvelike će ovisiti i kvaliteta usluge. Upravo zbog toga zaposlenike treba neprestano obučavati i motivirati. Usluge su prolazne, odnosno ne mogu se skladištiti. Uspješan menadžment ne zanemaruje ovo obilježje usluga, te ga uzima u obzir prilikom donošenja odluka i planiranja kako maksimalno iskoristiti sve usluge, čak i kada potražnja za tim istim uslugama nije velika. Uzmajući u obzir navedena obilježja usluga, poslovno odlučivanje treba biti usmjereno na način da rezultira donošenjem poslovnih odluka koje će omogućiti učinkovitije i uspješnije pružanje usluga. Usluga može imati ulogu, odnosno udio u stvaranju određenog opipljivog proizvoda (npr. jelo u hotelu). Gosti jelo konzumiraju, ali kvaliteta jela uvelike će ovisiti i o načinu na koje je to jelo pripremljeno i posluženo, odnosno o usluzi koja je gostu pružena.

---

<sup>5</sup> Vranišević, T., Vignali, C., Vrontis, D., Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, 2004., str. 333.

<sup>6</sup> Ibidem., str. 334.

Ponekad je menadžment svjestan određenih potreba, ali ih ne uspijeva provesti kroz usluge. To se javlja kao rezultat lošeg procesa poslovnog odlučivanja. Kako bi se smanjio intezitet loših poslovnih odluka menadžment mora razviti svijest da je kvaliteta usluge uvelike određena stupnjem ostvarenja klijentovih očekivanja. Dakle klijentu treba pružiti u potpunosti usluga za koju se određena organizacija predstavlja da je pruža, te ostvariti uspješnu komunikaciju sa klijentima kroz osoblje odgovarajućih karakteristika. Osoblje mora biti dovoljno educirano, stručno, sposobno i susretljivo za ostvarenje kvalitetnog kontakta sa klijentima, ali i kvalitetno obavljanje određenih usluga. Samim time pružatelj usluga ističe svoju pouzdanost i stručnost, što stvara povjerenje i zadovoljstvo kod klijenta.

Kako bi se ostvarilo uspješno pružanje usluga, ali i prodaja proizvoda potrebne su kvalitetne i pravovremene informacije, ali i stručnost određene razine menadžmenta koja će na temelju dostupnih podataka i resursa odabrati odgovarajuću strategiju kojom će djelovati. Unutar svakog poduzeća proces donošenja poslovne odluke sastoji se od uglavnom istih koraka. Činjenica da ne preskaču niti jedan od tih koraka svjesni njihove važnosti, odvaja uspješna poduzeća od neuspješnih. Svaki od tih koraka odnosno akcija treba uzeti u obzir i propitati njihovu svrhu, te ih na učinkovit način i provesti.

Donošenje odluke je zapravo konfliktna situacija između neograničenih želja i ograničenih mogućnosti. Donositelj odluke koji te dvije krajnosti uspije izbalansirati ostvarit će pozitivne rezultate kao posljedicu učinkovitog procesa odlučivanja. U suprotnome dolazi do loših odluka koje mogu imati i ne tako malo posljedice na poslovanje poduzeća.

Za što kvalitetnije provođenje procesa odlučivanja potrebno je pronaći načine za brže, lakše i kvalitetnije donošenje poslovnih odluka. Isto tako menadžeri moraju biti stručno osposobljeni da bi ispravno i pravovremeno reagirali na određeni problem, a ujedno i prepoznali svoju odgovornost za poslovno odlučivanje.

## 2.1. Stilovi odlučivanja

Stilovi odlučivanja vezani su uz stilove vođenja. Vodstvo je proces u kojem se ostvaruje međusobni utjecaj vođe i sljedbenika.<sup>7</sup> Tako određeni stil vođenja ovisi o karakteru vođe i sljedbenika, kao i o situaciji u kojoj se nalaze. Iskustvo, inteligencija, stručnost, raspoloženje i brojne druge karakteristike vođe i sljedbenika utječu na odvijanje vodstva. Bez potpore i protiv volje sljedbenika, vođa ne može osigurati uspješno ostvarenje ciljeva, ali isto tako ni sljedbenici bez potpore i protiv volje vođe ne mogu uspješno djelovati.<sup>8</sup>

Razlikujemo dva osnovna stila odlučivanja: autokratski i demokratski stil odlučivanja. Uvijek naravno postoje primjeri upotrebe čistog autokratskog stila kao i demokratskog stila odlučivanja. No, većina poduzeća u procesu odlučivanja koristi neki stil „između“ ova dva glavna stila, koristeći se elementima i jednog i drugog stila.

Kod autokratskog stila jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju što je ujedno i glavno obilježje ovakvog stila odlučivanja. Svi zaposlenici u poduzeću su samo izvršitelji odluka koje je donijela jedna osoba. Pojedinaac donosi sve odluke ali i snosi svu odgovornost za ishod provedbe tih odluka. Posljedica ovakvog stila odlučivanje je isključivanje srednje razine menadžmenta.

Autokratski stil odlučivanja može biti djelotvoran u manjim poduzećima s manjim brojem zaposlenih. Međutim, ako se radi o većim poduzećima (s 500,1000 ili više zaposlenih), marginaliziranje srednjeg menadžmenta u procesu odlučivanja može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cijelog poduzeća.<sup>9</sup>

Glavna obilježja i značajke demokratskog stila izrazito su suprotne autokratskom stilu odlučivanja. U demokratskom stilu odlučivanja postoji više razina menadžmenta čije odluke imaju stvarnu važnost i utjecaj u procesu odlučivanja. Zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka pri čemu se konzultiraju sa svojim nadređenim. Dakle glavna odgovorna osoba u poduzeću donosi odluke zajedno sa timom zaposlenika.

Ovakav stil odlučivanja potiče kreativnost i inovativnost kod zaposlenika. Samom činjenicom da je razvijena komunikacija između podređenih i nadređenih stvara se bolja radna atmosfera. Odgovornost za donošenje svake odluke, ali i zadovoljstvo koje proizlazi iz uspješnog

---

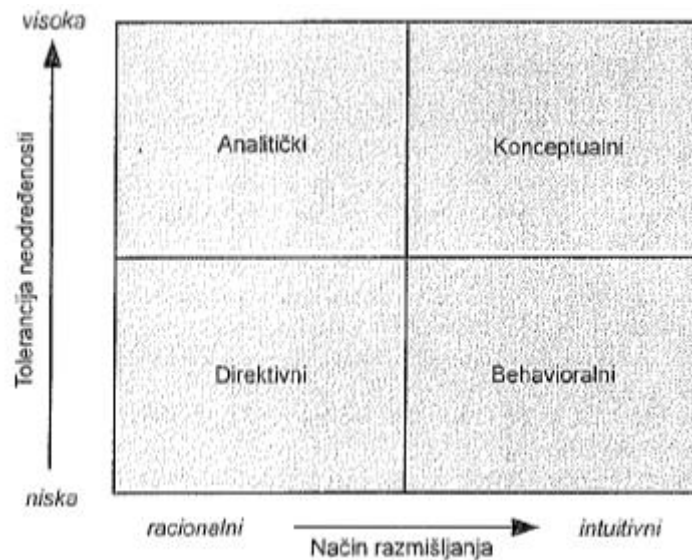
<sup>7</sup> Buble,M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.,str.19.

<sup>8</sup> Ibidem., str. 21.

<sup>9</sup> Sikavica,P., Bebek,B., Skoko,H., Tipurić,D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.32

rezultata potiče sudionike na daljnju efektivnost u poslovanju. Ljudski odnosi temelj su ovakvog stila odlučivanja.

Slika1. Model stilova odlučivanja



Izvor: Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D.,Poslovno odlučivanje,Informator,Zagreb,1999.,str.37

Slika jasno prikazuje glavna obilježja određenih stilova odlučivanja. Glavno obilježje direktivnog stila odlučivanja je racionalan način razmišljanja, te netolerancija na neodređenost što zahtjeva visoku razinu profesionalnosti od strane menadžera i zaposlenika. U ovom stilu ne koristi se širok spektar informacija, procjenjuje se tek mali broj mogućnosti odnosno inačica za rješavanje problema, što potiče da se odluke donose brzo i u kratkom roku. Bihevioralni stil odlučivanja usmjeren je više prema intuitivnom načinu razmišljanja. Ovaj stil uključuje i prihvaća druge sudionike kao donositelje odluka, zbog čega se ostvaruje visoka razina uspješnosti u donošenju odluka. U sažimanju informacija i mogućih rješenja teži se maksimalnoj objektivnosti.

Analitički stil odlučivanja suprotan je po svojim glavnim obilježjima od direktivnog stila odlučivanja. Glavna karakteristika ovoga stila je veća tolerancija prema neodređenosti i uzimanje u obzir više mogućnosti za rješavanje problema. To je odlučivanje koje traje duže vrijeme čime se omogućuje i prilagodba određenim situacijama.

Osnova konceptualnog stila je prihvaćanje i proučavanje brojnih inačica rješavanja problema. Konceptualni stil odlučivanja karakteriziraju donositelji odluka koji su orijentirani na dugi rok i uspješni su u pronalaženju kreativnih rješenja problema.<sup>10</sup>

## **2.2. Čimbenici o kojima ovisi izbor stila odlučivanja**

U procesu odlučivanja menadžeri se koriste različitim stilovima odlučivanja. Odabir samog stila odlučivanja koji će menadžer upotrijebiti ovisit će o brojnim čimbenicima među kojima se izdvajaju dva najvažnija – količina informacija i broj inačica za rješavanje problema.

Stil odlučivanja obilježit će činjenica jeli menadžer koristio puno ili malo informacija, odnosno donosi li odluku na temelju jednog rješenja problema ili na temelju velikog broja inačica rješenja problema.

S obzirom na količinu potrebnih informacija koje menadžeri koriste u odlučivanju, oni se dijele na: maksimaliste i minimaliste.<sup>11</sup> Maksimalisti se u procesu donošenja odluka služe velikom količinom informacija, dok minimalisti djeluju brzo sa tek nekoliko informacija. Hoće li menadžer biti maksimalist ili minimalist ovisi i o razini odlučivanja unutar poduzeća. Naravno, veća količina informacija potrebna je za donošenje odluka na većim razinama menadžmenta nego na nižim.

## **2.3. Okolina i okolnosti u kojima se odlučuje**

Na donošenje poslovnih odluka utječe i okolina u kojoj se te poslovne odluke donose. Utjecaj okoline je toliko snažan da o tome ovisi način i brzina donošenja odluka. Okolina je izravni čimbenik na poslovno odlučivanje i cjelokupno poslovanje poduzeća. Stabilnu okolinu obilježavaju slabe i spore promjene, pa je i donositelju odluka više vremena na raspolaganju za provedbu kvalitetnog procesa odlučivanja. Dok s druge strane u nestabilnoj okolini djeluju brze promjene na koje je teže adekvatno reagirati. Neizostavan je i broj čimbenika koji utječe na odlučivanje u poduzeću. U jednostavnoj okolini na odlučivanje utječe mali broj čimbenika, dok u složenoj okolini imamo pojavu velikog broja čimbenika koji utječu na odlučivanje.

---

<sup>10</sup><http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf>, Tipurić,D., Stilovi odlučivanja, Kolegij: Poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet Zagreb, str.2., 15.07.2017.

<sup>11</sup> Sikavica,P.,Bebek,B.,Skoko,H.,Tipurić,D.,Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.35.

S obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje, može se govoriti o odlučivanju u uvjetima:<sup>12</sup>

- Sigurnosti
- Rizika
- Nesigurnosti

U uvjetima sigurnosti najčešće odlučuju niže razine menadžmenta. Donositelj odluka ima na raspolaganju dovoljnu količinu informacija i poznate su mu sve inačice rješenja problema, ali i posljedice svake od mogućih inačica. Kako se kreće prema višim razinama odlučivanja u poduzeću mijenja se i okolina odlučivanja. Najvažnije odluke se gotovo nikad ne donose u uvjetima sigurnosti.

Za razliku od odlučivanja u uvjetima sigurnosti, odlučivanje u uvjetima rizika karakterizira odlučivanje u okolnostima u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vjerojatnosti za postizanje različitih rezultata. Kod ovog odlučivanja poželjno je da donositelj odluka odredi vjerojatnost za svaku mogućnost.<sup>13</sup>

Pravovremena i kvalitetna informacija je temelj uspješnog poslovanja. Glavno obilježje ovog odlučivanja je nedostatak i nepotpunost informacija kao i odlučivanje u kojem donositelj odluka ne zna sve inačice rješenja problema ili kada zna moguće inačice rješenja problema, ali ne zna vjerojatnost uspješnosti svake mogućnosti.

### 2.3.1. Teorijske odrednice swot analize

Jedna od analiza koja je u uskoj vezi i sa okolinom u kojoj poduzeće djeluje je swot analiza. Swot analiza predstavlja sustavno prikupljanje podataka o unutarnjim faktorima poduzeća, a to su snage(strengths) i slabosti(weaknesses), te o vanjskim faktorima kojima je poslovanje poduzeća izloženo, a to su prilike(opportunities) i prijetnje(threats).Ona kroz rasčlambu vrlo jasno daje uvid u trenutni položaj poduzeća, kao i položaj u kojem bi poduzeće željelo biti. Upravo kroz provedbu ove analize poduzeće treba stalno razmišljati kako svoje unutarnje slabosti i vanjske prijetnje pretvoriti u snage i prednosti kako bi bilo što konkurentnije na tržištu.

Da bi se što bolje definirale snage i slabosti, odnosno prilike i prijetnje određenog poduzeća treba se voditi pitanjima koja su prikazana na sljedećoj slici.

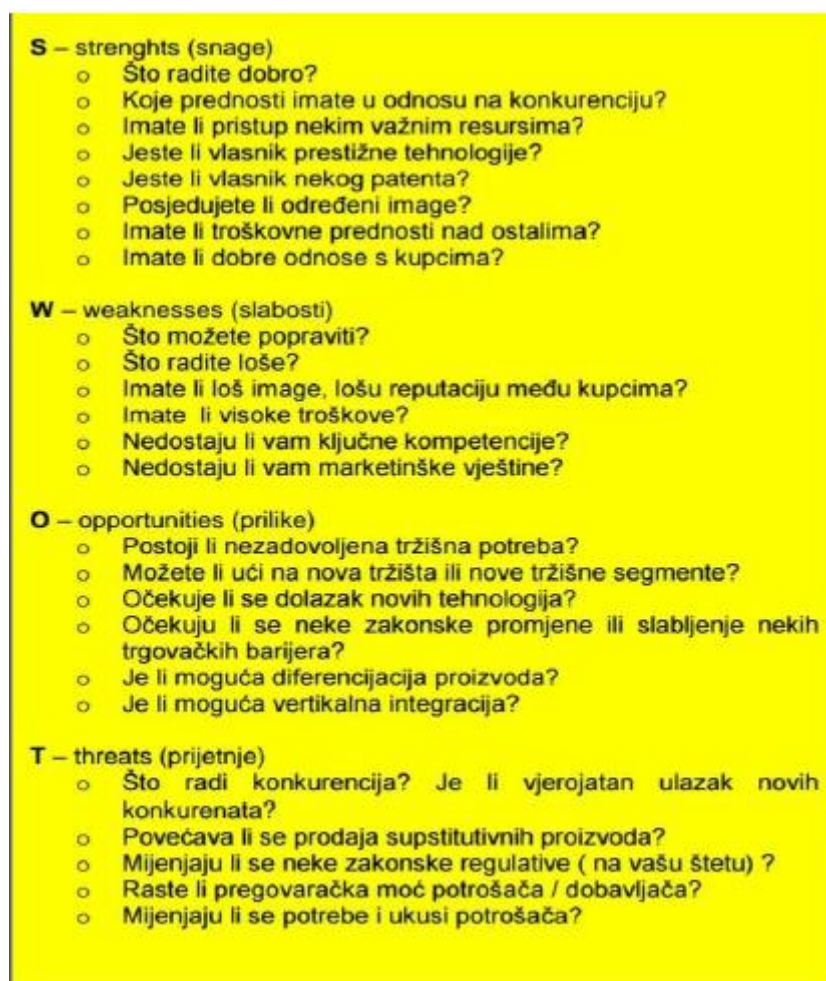
---

<sup>12</sup> Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb,1999., str.184

<sup>13</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/odlucivanje-u-uvjetima-rizika-1458>,15.07.2017.



Slika 2. Definiranje čimbenika u swot analizi



Izvor: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf), 22.07.2017.

Pitanja koja su navedena na slici predstavljaju osnovna pitanja koja mogu poslužiti kao pomoć prilikom izrade swot analize. Ukoliko dođe do provedbe kvalitetne swot analize, što je ujedno i znak kvalitetnih odgovora na određena pitanja, mogu se ostvariti znatna poboljšanja u poslovanju poduzeća.

Glavne koristi swot analize su:<sup>14</sup>

- Jednostavnost i fleksibilnost, te relativno niski troškovi njene primjene – za korištenje nisu potrebne specijalne edukacije, nego dobro poznavanje poduzeća i industrije u kojoj poduzeće djeluje
- Integracija i suradnja između menadžera iz različitih funkcionalnih područja
- Upotreba na različitim organizacijskim razinama

<sup>14</sup> Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 63.

Glavne slabosti swot analize su:<sup>15</sup>

- Strateški planeri ne uspijevaju zaključiti koje snage i slabosti predstavljaju za poduzeće ključne faktore uspjeha na tržištu
- Snage i slabosti analiziraju se zasebno, u apsolutnim terminima, umjesto u odnosu na konkurenciju, odnosno često se ne uspjeva sagledati koje su to snage i slabosti koje poduzeće može iskoristiti u odnosu na konkurenciju
- Elementi swot analize često su nedovoljno specifični
- Sposobnost konkurencije podcjenjuje se i/ili pogrešno tumači
- Fokus je na specifičnim marketinškim problemima umjesto da se sagledaju šire perspektive poduzeća
- Naglasak je uglavnom na najistaknutijim elementima koji se mogu kvantificirati, a elementi kao što su navike rukovoditelja, njihova kultura, sposobnosti i kompetencija ne uzimaju se u obzir.

#### **2.4. Odluka i vrste odluka**

Provedba određenih faza u procesu odlučivanja uvijek završava donošenjem odluke. Bila dobra ili loša, odluka predstavlja završnu fazu cjelokupnog procesa odlučivanja.

Odluka je rezultat procesa izbora između više mogućnosti rješenja problema.<sup>16</sup> Donošenjem odluke smatra se da je menadžer pronašao rješenje za određeni poslovni problem. Hoće li to rješenje biti učinkovito pokazat će rezultati provedbe te odluke. Dakle, donošenjem odluke očekiva se i provođenje te odluke u akciju tj. određeno djelovanje. Iako je donošenje odluke prvenstveno usmjereno na zadovoljstvo korisnika te odluke, sama odluka ima veliki utjecaj i na druge sudionike. Utjecaj donešene odluke obuhvaća zaposlenike, cjelokupno poslovanje poduzeća, pa i samog menadžera koji je tu odluku donio. Kakvoća odluke ovisi o kakvoći procesa poslovnog odlučivanja.

Učinkovita je odluka dobro oblikovana odluka s obzirom na cilj, potrebe, rezultat i druge opcije i troškovni kriterij.<sup>17</sup> Dobar donositelj odluka u pravilu uvijek pokušava uskladiti ciljeve i potrebe poduzeća sa potrebama klijenata koje nastoji zadovoljiti donošenjem određene odluke.

---

<sup>15</sup> Ibidem., str. 64.

<sup>16</sup> Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.39

<sup>17</sup> Yates Y. F., Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja, Mate, Zagreb, 2011., str. 32

Kvalitetan menadžer mora biti svjestan važnosti svoje pozicije, te osigurati vlastitim primjerom i poticajima učinkovito odlučivanje od strane drugih zaposlenika u poduzeću. Sposobnost, stručnost, brza prilagodljivost novim situacijama, sagledanje svih mogućnosti i neprestano traženje novih metoda i tehnika za što uspješniji rezultat od strane donositelja odluke u većini slučajeva pokrenut će i kvalitetan proces poslovnog odlučivanja.

Postoje brojne podjele odluka među kojima se najviše ističu programirane i neprogramirane odluke.<sup>18</sup>

Programirane odluke predstavljaju odluke koje donosi najniža razina menadžmenta. To su odluke koje se donose u uobičajenim, odnosno rutinskim situacijama. Donositelji odluka na raspolaganju imaju dobre izvore potrebnih informacija.

Neprogramirane odluke su nove odluke koje se koriste u nerutinskim i neponavljajućim situacijama. Nema gotove i isprobane metode za pristup ovome odlučivanju. Ove odluke obilježava složena okolina odlučivanja i nedefinirani kanali informacija. Neprogramirane odluke su zasnovane na intuiciji i kreativnosti, a donosi ih najviša razina menadžmenta.

## **2.5. Faze procesa odlučivanja**

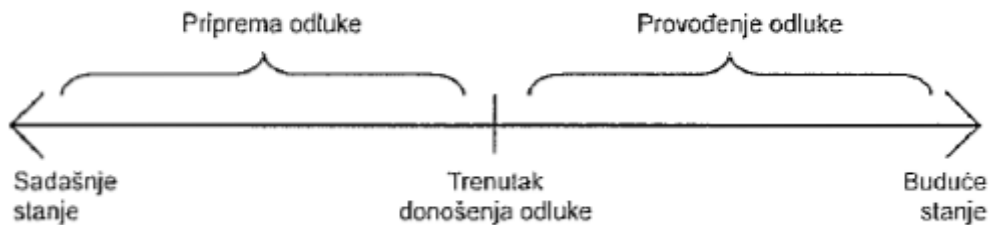
Svaki proces odlučivanja započinje potrebom za rješavanjem određenog problema. Unutar svake organizacije nedostatak uspješnosti, loši rezultati poslovanja, slaba učinkovitost u provedbi odluka, uočavanje problema među pojedinim odjelima, neodovoljna motiviranost zaposlenika i sl. predstavlja probleme koje treba riješiti. Glavni pokretač samog procesa odlučivanja je problem odstupanja od unaprijed utvđenih rezultata i ciljeva poduzeća. Dakle, unutar organizacije kontroliraju se sve poduzete aktivnosti, te se mjeri uspješnost njihove provedbe i sama realizacija cijelog projekta. Ako nakon svega toga trenutno stanje i dalje ne zadovoljava postavljene kriterije treba poduzeti određene promjene. S druge strane, unutar organizacija često se pokreće proces odlučivanja bez postojanja ikakvih problema. Teži se poboljšanju sustava i poslovnih rezultata, iako je trenutno stanje na tržištu itekako zadovoljavajuće.

---

<sup>18</sup> Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.42.

Proces odlučivanja sastoji se od nekoliko najbitnijih faza. Prema Sikavici taj proces se sastoji od faze donošenja odluke i faze pripreme odluke koju sačinjavaju sljedeće faze: identifikacija problema, definiranje zadatka, snimanje i analiza postojećeg stanja, traženje inačica rješenja problema i vrednovanje svih inačica rješenja problema.<sup>19</sup>

Slika 3. Faze procesa odlučivanja



Izvor: Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D.,Poslovno odlučivanje,Informator,Zagreb,1999.,str.132.

Na slici 3. prikazane su faze procesa odlučivanja. Sadašnje stanje obilježava priprema odluke, koja se sastoji od niza faza koje će biti obrađene u nastavku. Zatim slijedi trenutak donošenja odluke, koja se nakon toga provodi, što predstavlja buduće stanje. Može se lako zaključiti da se prije samog trenutka donošenja odluke odvija niz radnji koje su sastavni dio procesa pripreme odluke. Jednako tako, nakon donošenja odluke, unutar procesa provođenja odluke odvijaju se razne radnje koje čine buduće stanje.

### 2.5.1. Identifikacija problema

Prva faza podrazumjeva identifikaciju problema koja je od neizmjerne važnosti. Bitno je pravovremeno i kvalitetno identificirati probleme kako bi daljnji procesi u odlučivanju bili što učinkovitiji. Dobra identifikacija problema preduvjet je za uspjeh cjelokupnog procesa odlučivanja. Na uspješnu identifikaciju problema veliki utjecaj ima iskustvo koje je stečeno u prijašnjim sličnim poslovnim situacijama, ali i vrijeme koje menadžeru stoji na raspolaganju. Iskusniji menadžeri koji iskorištavaju maksimalno vrijeme koje imaju na raspolaganju lakše će odrediti i shvatiti uzroke problema. Nakon otkrića uzroka problema može se sigurnije krenuti u postavljanje i rješavanje ostalih faza odlučivanja.

<sup>19</sup> Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.132.

### 2.5.2. Definiranje zadatka

Druga faza u procesu odlučivanja je definiranje zadatka. Nakon što smo identificirali problem trebamo odrediti što je sve potrebno učiniti, odnosno koje akcije poduzeti kako bi se taj problem riješio. Kvaliteta provedbe ove faze ovisi o sposobnosti menadžmenta da se usuglasi oko zadatka kojeg planira provesti.

### 2.5.3. Snimanje i analiza postojećeg stanja

Snimanje i analiza stanja predstavlja treću fazu odlučivanja. Utvrđuju se sredstva koja nam stoje na raspolaganju za uklanjanje poslovnog problema. Analiziraju se ograničenja u odlučivanju (informacije, ljudski potencijal, vrijeme, resursi, osobna ograničenja donositelja odluke itd.). Što kvalitetnijom provedbom ove faze dobiva se i kvalitetniji uvid u naša ograničenja čime donositelj odluke troši manje vremena jer zna u kojima okvirima može djelovati prilikom donošenja odluke za rješenje određenog poslovnog problema.

### 2.5.4. Traženje inačica rješenja problema

U fazi traženja inačica rješenja problema poželjno je razviti što veći broj inačica odnosno mogućnosti za rješenje problema. Samim time razvija se i veći broj ideja na temelju kojih se formiraju moguća rješenja koja dovode do željenog rezultata. Prilikom traženja inačica za rješenje problema menadžeri moraju izbjegavati opasnost skretanja od polaznih kriterija i postavljenih ciljeva jer se u „moru“ inačica čak i oni najiskusniji lako pogube.

### 2.5.5. Vrednovanje inačica rješenja problema

Nakon formiranja svih inačica, odnosno mogućnosti za rješenje problema vrši se njihovo vrednovanje. Vrednovanje se provodi na temelju kvantitativnih čimbenika koji se mogu izraziti brojačno kao npr. vrijeme i novac i kvalitativnih čimbenika koji se ne mogu izmjeriti kao politička kretnja, odnos sa zaposlenicima i sl. Nakon provedbe ovog vrednovanja vrši se odabir između pojedinih inačica rješenja problema.

### 2.5.6. Donošenje odluke

Donošenje odluka podrazumjeva konačni odabir odgovarajuće inačice. Veliku ulogu u odabiru inačice ima vjerojatnost ostvarivanja željenog rezultata odabirom određene inačice. Osim toga inačica se treba odabrati sukladno trenutnim okolnostima i ograničenjima kojima je poduzeće izloženo kako bi i sama njena provedba imala što veću učinkovitost.

### 2.5.7. Provođenje odluke

Provedba donešene odluke najvažnija je i završna faza u cjelokupnom procesu odlučivanja. Bitno je donešenu odluku provesti na pravi način kako bi se cijeli proces odlučivanja zaokružio u jednu kvalitetnu cjelinu. Bez provedbe ove faze sve ostale faze u procesu odlučivanja nebi imale smisla i svrhe. Kvaliteta donešene odluke ovisit će o rezultatu primjene te odluke. Menadžment mora uskladiti sve donesene odluke sukladno različitim razinama odlučivanja unutar poduzeća.

### 2.5.8. Kontrola provođenja odluke

Nakon provođenja odluke njeni učinci su vidljivi te se moraju usporediti sa našim predviđanjima i očekivanja iz početnih faza. Dolazi do uspoređivanja naših postavljenih i postignutih ciljeva. Ukoliko su rezultati usporedbe negativni, odnosno nezadovoljavajući provode se određene korektivne akcije.

## 2.6. Elementi poboljšanja poslovnog odlučivanja

Rezultati poslovanja i uspješnost poduzeća na tržištu u izravnoj su vezi sa procesom odlučivanja unutar tog poduzeća. Samim tim ističe se važnost kvalitete izvođenja svih faza u procesu odlučivanja

Osim što kvalitetan proces odlučivanja i sama odluka zahtjevaju stručnost kod donositelja odluke, pa u određenoj mjeri i iskustvo, ništa manje nisu bitni i poticaji koji dovode do dobre odluke. Kako bi se zaposlenici motivirali za rješenje određenog problema, ali i zadržali jednaku želju i intezitet prilikom rješavanja svih drugih problema treba nagraditi njihov rad. Priznanje za rad i trud, ali i za uspješan poslovni rezultat ne smije izostati ukoliko poduzeće želi izbjeći prosječnost rezultata rada svojih zaposlenika. Nadređeni u poduzećima moraju postati svjesni činjenice da se rad menadžera i svih ostalih zaposlenika u cjelini, vidi u rezultatima poslovanja. Zato treba potaknuti kvalitetan rad, kojeg ukoliko se ostvari treba poticati i nagrađivati kako bi se i dalje nastavio, a sve u svrhu uspješnog poslovanja. Samim time dolazi do potrebe za provedbom plana kojim želimo osigurati održivost uspješnog poslovnog odlučivanja.

Prema Yatesu dva tipa elemenata moraju ući u plan: partnerstvo i nove institucije, dok nove institucije sačinjava pet ključnih elemenata: obveza, car, stanka za poslovno odlučivanje,

redovita revizija i prikladna uporaba ocjene izvedbe i naknade.<sup>20</sup> Partnerstvo je poželjno u poslovnom odlučivanju upravo iz činjenice da donositelj odluke nije sam jer ima partnere u obliku menažera na svojoj razini i menadžera na višoj razini koji će to poslovanje nadzirati. Samim time postoji i veća mogućnost za donošenje uspješnih poslovnih odluka. Što se tiče obveze, ona je u uskoj vezi sa glavnim ciljem poduzeća.

Svako poduzeće za cilj ima ostvariti što kvalitetnije poslovanje kroz što bolji rezultat. Tako je i obveza svakog poduzeća da neprestano pokušava poboljšavati poslovno odlučivanje kako bi bilo što bliže cilju svoga poslovanja. Neizostavnu važnost ima i hijerarhijska struktura poduzeća, gdje glavnu ulogu ima osoba koja vodi poduzeće. Ona je glavna u nadzoru i poticanju što kvalitetnijeg cjelokupnog poslovanja, ali i raspodjeli ostatka odgovornosti na druge razine. Upravo u kvaliteti raspodjele tih odgovornosti leži i stručnost procjene samog vođe. Osim što svaki zaposlenik obavlja svoj posao sukladno razini odgovornosti u poduzeću, bitno je čuti i njihovo mišljenje o poslovanju. Uspješna poduzeća često potiču rasprave između zaposlenih kako bi se čuli novi prijedlozi za pokretanje određenih novih akcija u poslovanju. Samim time kod zaposlenika se razvija osjećaj o važnosti kvalitetnog poslovnog odlučivanja unutar poduzeća u kojem djeluje. Element kojeg bi svako poduzeće trebalo često i kvalitetno provoditi je revizija. U reviziji se analiziraju pojedine faze procesa odlučivanja što može dovesti do otkrića određenih slabosti koje treba ukloniti. Kvalitetna revizija dovodi do sve manjih pogrešaka u poslovnom odlučivanju. Svi elementi koji su se proveli na kraju se trebaju i ocjeniti radi usporedbe onoga što se željelo postići i onoga što se postiglo. Na temelju te usporedbe vidljiva je uspješnost cjelokupnog poslovanja poduzeća.

---

<sup>20</sup> Yates Y. F., Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja, Mate, Zagreb, 2011., str.198-204

### 3. INFORMACIJSKI SUSTAVI U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

U poslovnom odlučivanju neizostavnu ulogu prije samog informacijskog sustava ima informacija. Pravovremena i kvalitetna informacija omogućuje menadžerima da donesu kvalitetne odluke. Značaj informacije kao organizacijskog resursa je svakim danom sve veći i utjecajniji.

Općenito, informacija je novo znanje, koje primatelju donosi nove činjenice. Ona ima karakter novosti, otklanja neizvjesnost i služi kao podloga za odlučivanje.<sup>21</sup> Većina poslovnog odlučivanja odvija se u uvjetima rizika ili neizvjesnosti gdje je informacija ključan čimbenik. Kvalitetna informacija mora biti potpuna i raspoloživa u pravo vrijeme kako bi omogućila donositelju odluke donošenje pravih poslovnih odluka kojima će postići konkurentsku prednost na tržištu.

Informacijski sustav se može odrediti kao strukturirani, međusobno povezani kompleks ljudi, strojeva i procedura, predviđen za generiranje kontinuiranog toka odgovarajućih informacija prikupljenih iz unutarnjih i vanjskih izvora poduzeća za uporabu istih, kao baze pri donošenju poslovnih odluka.<sup>22</sup>

Dobar informacijski sustav projektiran je na način da svatko po potrebi može upotrebljavati određene informacije od posloводства, klijenata, osoblja i drugih. Unutar toga sustava prikupljaju se podaci koji se obrađuju u skladu sa potrebama korisnika tih informacija. Dio prikupljenih podataka pohranjuje se radi kasnijeg korištenja u poslovnom odlučivanju. Glavni cilj informacijskog sustava je dostaviti informaciju u pravo vrijeme i na pravo mjesto u organizaciji uz minimalne troškove. Za donošenje uspješnih poslovnih odluka menadžment mora biti opskrbljen kvalitetnim i točnim informacijama koje može osigurati samo kvalitetan informacijski sustav. Kvalitetna baza informacijskog sustava automatski će omogućiti menadžmentu kvalitetnu bazu u poslovnom odlučivanju.

Upravo zbog tolike važnosti informacijski sustav više nije cilj već nužna potreba, kako bi se mogla ostvariti kvalitetna i učinkovita potpora poslovnom odlučivanju.

---

<sup>21</sup><http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.14.,17.07.2017.

<sup>22</sup> Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.288



Iako ne mora koristiti, većina informacijskih sustava u svome radu koristi informacijsku tehnologiju kao podršku za poslovno odlučivanje. Glavne komponente informacijskog sustava koji se koristi informacijskim tehnologijama su:<sup>23</sup>

- Hardware – Materijalno tehnička komponenta koju čine svi strojevi, uređaji i sredstva namjenjena isključivo obradi podataka, odnosno informacija
- Software – Nematerijalna komponenta koja predstavlja ukupnost ljudskog znanja ugrađenog u strojeve, opremu i uređaje, koje je samo po sebi predmet obrade ili pak diktira način obrade u sustavu.
- Lifeware – Ljudska komponenta koju čine svi ljudi koji sudjeluju u radu sustava i koriste se rezultatima obrade podataka toga sustava.
- Netware – Prijenosna komponenta koja označava sredstva i veze za prijenos podataka na daljinu. Netware nije obvezni dio sustava.
- Orgware – Organizacijska komponenta koja predstavlja metode i mjere kojima su se sve prethodne komponente uskladile i smjestile u složnu cjelinu.
- Dataware – Podatkovna komponenta koja služi za organizaciju cjelokupne baze podataka. Ona se uglavnom koristi kod velikih sustava.

Informacijski sustavi projektirani su da kroz različite sustave pružaju potporu poslovnom odlučivanju. Postoji veći broj informacijskih sustava, a u nastavku su istaknuti oni najvažniji.

Tablica 1. Vrste informacijskih sustava

<b>Informacijski sustavi</b>	<b>Termin na engleskom jeziku</b>	<b>Skraćenica</b>	<b>Potporna poslovnom odlučivanju</b>
Sustavi za transakcijsku obradu podataka	Transaction Processing Systems	TPS	NEIZRAVNA
Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja	Office Automation System	OAS	NEIZRAVNA
Upravljački informacijski sustavi	Management Information Systems	MIS	IZRAVNA
Menadžerski sustavi za podršku	Managerial Support System	MSS	IZRAVNA
Sustavi za podršku odlučivanju	Decision Support Systems	DSS	IZRAVNA
Sustavi za podršku grupnom odlučivanju	Group Decision Support Systems	GDSS	IZRAVNA
Ekspertni sustavi	Expert Systems	ES	IZRAVNA
Sustavi za podršku vrhovnom rukovodstvu	Executive Support Systems	ESS	IZRAVNA

Izvor: Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.291

<sup>23</sup><https://element.hr/artikli/file/1387>, Poslovni informacijski sustavi, str.3-4., 17.07.2017.

U tablici 1. prikazani su najvažniji informacijski sustavi, kao i njihovi termini na engleskom jeziku i skraćenice. Ono što je najvažnije, istaknut je način njihove potpore u poslovnom odlučivanju za svaki sustav zasebno. Tako dio njih služi kao neizravna potpora poslovnom odlučivanju, a dio kao izravna potpora.

Sustavi za transakcijsku obradu podataka (TPS) – Ovi sustavi služe za obradu rutinskih podataka kao što je npr. vođenje plaća zaposlenika i sl. S obzirom na osnovne karakteristike ovih sustava oni ne igraju bitnu ulogu kao podrška poslovnom odlučivanju, ali podaci koji se u njima vode i obrađuju potrebni su za rad nekim drugim sustavima sa većim odgovornostima.

Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja (OAS) – Kao što i sam naziv kaže ovi sustavi služe kao potpora svim razinama menadžmenta u obavljanju uredskih aktivnosti. Glavni elementi ovih sustava su kompjuterski uređaji i određeni programi koji vrše obradu poruka i informacija kao što je npr. elektronička pošta, obrada dokumenata u wordu, pdf-u itd.

Upravljački informacijski sustav (MIS) - MIS predstavlja upravljačke informacijske sustave koji izvlače određene podatke i informacije koje su potrebne za stvaranje izvješća za srednje i niže razine menadžmenta u poslovnom odlučivanju. U praksi upravljački informacijski sustavi omogućuju tim razinama menadžmenta uvid u određena financijska izvješća, izvješća o prodaji, izvješća o djelatnosti poduzeća i sl.

Sustavi za podršku odlučivanju (DSS) - DSS sustavi služe za rješavanje problema koji nisu svakodnevni i dobro poznati. Koriste ga srednje i više razine menadžmenta prilikom rješavanja novih problema. Glavno obilježje ovakvih sustava je laka primjena, neovisno dali se njima koristi stručnjak ili donositelj odluke koji nije toliko stručan u području informacijskih tehnologija. Sustav je fleksibilan i daje brze odgovore na potrebe donositelja odluke.

Sustavi za podršku skupnom odlučivanju (GDSS) - GDSS predstavlja poseban oblik sustava kojem je glavna uloga omogućiti razmjenu mišljenja i iznošenje mogućih rješenja problema između više ljudi, što dovodi do grupnog odlučivanja. Većina poduzeća danas provodi grupno odlučivanje iz razloga što svaki član može pridonijeti na temelju vlastitog iskustva, te različitog pogleda i pristupa problemu. Ovaj sustav pridonosi grupnom odlučivanju podsredstvom tehnologije koja je potrebna za to, kao npr. konferencijska soba.

Ekspertni sustav (ES) - Ekspertni sustav predstavlja programe koji djeluju u poslovnom odlučivanju kao zamjena za ljudskog eksperta, te pružaju podršku menadžerima koji nisu stručnjaci u određenom području. Iz svega navedenog može se zaključiti da je riječ o vrlo složenom sustavu koji rabi velike količine različitih podataka. Na temelju postojećih informacija sam donosi zaključke koje i objašnjava.

Svako pravilo u bazi ovoga sustava ima oblik „AKO-ONDA“ logičkih iskaza i pokazuje akciju koja bi se poduzela na temelju pojave određenih uvjeta.<sup>24</sup>

Sustavi za podršku vrhovnome rukovodstvu (ESS) - ESS predstavlja najvišu razinu informacijskih sustava. Dizajnirani su na način da pružaju informacije potrebne rukovoditeljima, a pročišćene od nepotrebnih sadržaja. Dakle ti sustavi su prilagođeni kao podrška za donošenje odluka na strateškim razinama. Projektiraju se zbog brze identifikacije prijetnji i prilika iz okružja u uvjetima promjene trendova.<sup>25</sup>

### **3.1. Informacijske tehnologije u hotelskom poslovanju**

Informacijska tehnologija igra ključnu ulogu u hotelskom poslovanju. Uglavnom svi hoteli danas koriste informacijsku tehnologiju unutar svojih informacijskih sustava. Upotreba informacijske tehnologije u hotelskom poslovanju od strateške je važnosti, pa će tako kvaliteta korištenja tih tehnologija uvelike odrediti i kvalitetu poslovanja tog sustava. U stalnom nastojanju da svojom uslugom i ponudom zadovolje želje i potrebe gostiju hoteli se moraju prilagođavati brzim tržišnim promjenama u čemu im veliku podršku pružaju informacijske tehnologije.

Primjena informacijske tehnologije bit će uspješna ukoliko se osim postizanja konkurentske prednosti na tržištu, inoviranjem hotelske ponude, podigne i razina poslovnog upravljanja i izrada nove, uspješnije organizacijske strukture.<sup>26</sup> Treba biti svjestan činjenice da upotreba informacijskih tehnologija ima veliku učinkovitost ukoliko su zaposlenici koji se njima služe obučeni da ih koriste brzo i na pravi način. Sporo korištenje i nedovoljna upotreba svih mogućnosti koje pružaju ti sustavi, loše utječe na odvijanje svih funkcija u hotelu, kao i na poslovno odlučivanje.

---

<sup>24</sup> Sikavica P.,Bebek B.,Skoko H.,Tipurić D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str.318

<sup>25</sup> Budimir M., Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja//Ekonomski vjesnik – 26.,2013.,str.580.

<sup>26</sup><http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.60.,18.07.2017.

Kvalitetna upotreba informacijskih tehnologija poboljšava kvalitetu usluga i doprinosi većem zadovoljstvu gostiju što je i cilj svakog hotelskog sustava. U današnjem hotelskom poslovanju ti sustavi omogućuju gostu rezervaciju smještaja, prikaz cijena i usluga i sl. Osim toga olakšano je i cjelokupno poslovanje unutar hotelskog sustava, te je omogućeno bolje funkcioniranje pojedinih odjela u tome sustavu.

Tablica 2. Primjeri nekih efekata primjene informacijske tehnologije u hotelskoj industriji

<b>IZRAVNO MJERLJIVI EFEKTI</b>	<b>NEIZRAVNO MJERLJIVI EFEKTI</b>	<b>NEMJERLJIVI EFEKTI</b>
Smanjenje zaliha sirovina i materijala	Brža izrada analiza i izvješća o poslovanju	Poboljšanje organiziranosti hotelskog sustava u cjelosti
Povećanje obima usluživanja gostiju	Izrada većeg broja mogućih alternativa	Uređivanje tokova informacija između menadžmenta i operativnog osoblja
Skraćenje trajanja pripremnih radova u svim procesima u hotelu	Povećanje raspoloživosti poslovnih informacija	Poboljšanje kvalitete usluge u hotelu
Smanjenje broja poslovnih dokumenata i obrazaca		Standardizacija
Povećanje koeficijenta obrtaja tekuće imovine i povećanje likvidnosti		

Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.62.,18.07.2017.

Tablica 2. prikazuje neke od efekata primjene informacijske tehnologije u hotelskoj industriji. Nabrojani su neki od najbitnijih izravno mjerljivih efekata kao npr. smanjenje zaliha sirovina i materijala, ali ništa manje važni nisu ni neizravno mjerljivi efekti, kao i nemjerljivi efekti koji su pod utjecajem informacijske tehnologije poboljšali cjelokupno hotelsko poslovanje.

Uspješnost hotelskog poslovanja ostvaruje se kvalitetnom uspostavom organizacijske i informacijske strukture unutar integralnog hotelskog informacijskog sustava.

Za integralni hotelski informacijski sustav može se reći da predstavlja program informatizacije procesa i aktivnosti u funkcijama proizvodnje, pružanja usluga, marketinga i upravljanja hotelom.<sup>27</sup> Kvalitetno funkcioniranje ovoga sustava povećat će uspješnost obavljanja operativnih poslova u hotelu i pružiti podršku menadžmentu u poslovnom odlučivanju. Sustav mora obuhvaćati sve poslovne procesa u hotelu, te točno pohranjivati veliki broj informacija koje će se kasnije po potrebi koristiti u donošenju određenih odluka.

<sup>27</sup> Ibidem., str. 85.

Učinkovit informacijski sustav hotela dizajniran je na način da djeluje u skladu sa ostvarenjem temeljnih ciljeva poslovanja hotela, kao i u rješavanju trenutno najbitnih problema. Uvođenje informacijske tehnologije u hotelski informacijski sustav prioritetna je aktivnost ukoliko se želi ostvariti jačanje na tržištu.

Uspješno upravljanje hotelskim informacijskim sustavom nije lak posao prvenstveno zbog pojedinih elemenata koji su karakteristični upravo za ovu vrstu organizacija. Jedan od tih elemenata koji ima najznačajniju ulogu je istovremenost proizvodnje i konzumiranja usluga jer usluge u hotelijerstvu se ne mogu proizvesti i uskladištiti već se direktno pružaju gostu. Gost izravno sudjeluje u tome procesu te stvara određena mišljenja i ocjene o kvaliteti pruženih usluga na koje se kasnije teško može utjecati. Stoga je glavni cilj hotelskog sustava da kvalitetnim i učinkovitim poslovanjem izgradi odnos povjerenja i vjernosti prema gostu, što možda i nije toliko teško ostvariti koliko je teško održati.

Uspješni hotelski sustavi upravo temeljne poslovne procese u hotelijerstvu nastoje stalnim usavršavanjem održati na visokoj razini poslovanja.

Tablica 3. Temeljni poslovni procesi u hotelijerstvu

<b>PRIPREMA I PRUŽANJE USLUGE SMJEŠTAJA</b>	<b>PRUŽANJE USLUGA PREHRANE</b>	<b>PRUŽANJE USLUGA PIĆA</b>	<b>PRUŽANJE OSTALIH USLUGA</b>
Primanje gosta (check in)	Nabava namirnica	Nabava pića	Zabava
Praćenje boravka gosta	Temeljna priprema hrane	Posluživanje pića	Sport
Odjava i ispraćaj gosta (check out)	Završna priprema hrane	Izdavanje računa i naplata	Animacija
Izdavanje računa i naplata	Posluživanje jela i obroka		Rekreacija i dr.
	Izdavanje računa i naplata		

Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.88.,18.07.2017.

U tablici 3. navedeni su temeljni poslovni procesi u hotelijerstvu koji su u nastavku detaljnije obrađeni. U današnjem poslovanju hotela nezamislivo je odvijanje ovih temeljnih procesa bez prisustva i podrške informacijskih tehnologija unutar informacijskog sustava određenog hotela.

Ostvarenje postavljenih ciljeva kao i kvaliteta provedbe osnovnih funkcija u hotelskom informacijskom sustavu promatraju se kroz odvijanje osnovnih informacijskih tokova unutar tih funkcija.

To je razlog da se u nastavku opišu temeljni tokovi (robni, financijski i informacijski) čije je razumjevanje za menadžment uvjet bez kojeg je nemoguće upravljati procesima u hotelu.<sup>28</sup>

- Robni tokovi vezani su za funkcije pružanja usluge prehrane i točenja pića u hotelu. Ti tokovi obuhvaćaju sve što je vezano za ove dvije usluge od same nabave, preko skladištenja, do izdavanja i na samom kraju inventure. Naravno, materijali se nabavljaju u određenim količinama ovisno o trenutnoj potrebi odnosno potrošnji. Hrana i piće moraju se skladištiti i pripremati prema određenim standardima i propisima, dok posluživanje gosta naručenom hranom i pićem treba biti na kvalitetnoj razini.
- Financijski tokovi obuhvaćaju cijeli tok novčanih sredstava u hotelu. Ulazni dio financijskog toka predstavlja novac koji je uplaćen za smještaj i sve iskorištene usluge od strane gosta, dok izlazni dio predstavlja novčana sredstva koja se isplaćuju dobavljačima za isporučene usluge i sl.
- Informacijski tokovi tiču se svih informacija vezanih za pružene usluge gostima hotela. Kao što su naručena jela i pića koja se automatski pohranjuju u registar restorana. Sukladno potrošnji naručuje se i roba od dobavljača. Osim praćenja hrane i pića prati se i korištenje ostalih hotelskih usluga. Povratne informacije omogućuju rukovodstvu hotela uvid u najkorištenije usluge koje bi kasnije bilo poželjno izvrnuti dodatnom ulaganju i usavršavanju. Informacijski tokovi ne vrše samo praćenje pozitivnih rezultata već i negativnih što je bitno za daljnje poboljšanje poslovanja.

### 3.1.1. Informacijski sustav pripreme i pružanja smještaja

Sve funkcije unutar hotelskog poslovanja su bitne, no neizostavna važnost pripada upravo funkciji pripreme i pružanja smještaja zbog činjenice da od nje kreću sve ostale funkcije u hotelu. Osoblje koje obavlja poslove pripreme i pružanja smještaja prvo dolazi u kontakt sa gostima dobivajući brojne informacije koje kasnije mogu primjeniti u pružanju drugih usluga tijekom boravka gosta u hotelu. Upravo zbog mogućnosti posjedovanja tako vrijednih informacija, ali i ostavljanja početnog dojma na gosta proces rezervacije i recepcijskog poslovanja mora imati kvalitetnu informacijsku tehnologiju koja će održavati taj sustav na visokoj razini učinkovitosti kao i stručno osoblje koje će te tehnologije iskoristavati na adekvatan način.

---

<sup>28</sup> Galičić V., Izvođački informacijski sustav kao temelj preustroja poslovnih i procesnih funkcija hotela, //Tourism and hospitality management 11.,2005.,str.155.

Bazni modul, u informacijskom podsustavu marketinga i prodaje hotelskih smještajnih kapaciteta, predstavlja skupinu programa, pomoću kojih se definiraju temeljni parametri aplikacije, za određeni hotel.<sup>29</sup> Naravno, svaki hotel ima specifične programe koji podržavaju te bazne module u kojima se nalaze datoteke sa odgovarajućim podacima. Pa tako u tim programima susrećemo datoteku „hotel“ koja sadrži sve bitne podatke o hotelu od imena, adrese, ukupnog broja smještajnih jedinica itd., kao i datoteku „usluge“ u kojoj su naveden sve usluge koje se nude, datoteka „način plaćanj“ i sl. Ovisno o veličini hotela i specifičnostima usluga koje se nude ovisi i složenost samog baznog modula. Upotreba informacijskih tehnologija u procesu prodaje smještajnih kapaciteta mora biti što kvalitetnija i stručnija upravo zbog ključne uloge koju ima u poslovnom odlučivanju određenog hotela.

U današnje vrijeme sve aktivnosti vezane za rezervacije u hotelu odvijaju se putem računalnog sustava. Rezervacijski sustavi omogućuju potvrdu i otkazivanje rezervacije, razna izvješća o gostima i pojedinim rezervacijama kao što su npr. trenutna zauzetost kapaciteta, usluge koje su gosti koristili, način na koji će ih platiti i sl. Sve ove, ali i mnoge druge informacije koje sadrži računalni sustav rezervacija služe dalje rukovoditeljima pojedinih odjela, kao i samom direktoru hotela koji će na temelju određenih pokazatelja moći formirati poslovne odluke. Gotovo sve informacije unutar recepcijskog sustava kasnije utječu na formiranje aktivnosti i akcija unutar drugih odjela hotelskog poslovanja.

Slijedeći strukturu i tok podataka u procesu pripreme i pružanja usluga smještaja, može se uočiti da se on rasčlanjuje na više potprocesa:<sup>30</sup>

- Check in – što je uobičajeni naziv za proces primanja gosta
- Room status – kojim se obuhvaća proces smještaja gosta i zadovoljavanje njegovih potreba vezanih za smještajnu jedinicu u hotelu (sobu ili hotelski apartman)
- Praćenje boravka gosta – kao proces u kojem se evidentiraju sve promjene koje se javljaju u vezi s boravkom gosta u hotelu, te za registriranje svih pansionskih i izvanpansionskih usluga koje je iskoristio
- Check out – kao proces odjavljivanja gosta i njegov ispraćaj
- Fakturiranje i naplata – kao proces koji se nadovezuje na sve predhodno navedene procese, a obuhvaća financijsko praćenje boravka gosta i naplatu potraživanja

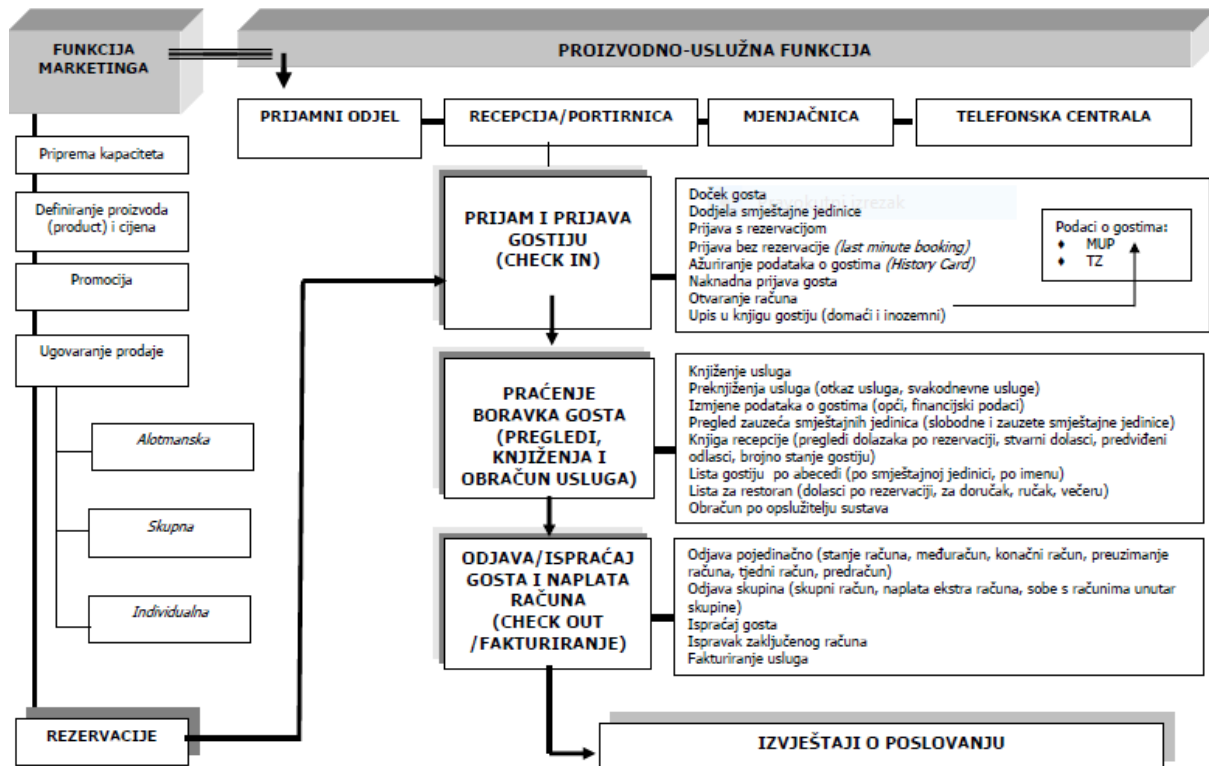
---

<sup>29</sup><http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.101.,18.07.2017.

<sup>30</sup> Galičić V.,Izvođački informacijski sustav kao temelj preustroja poslovnih i procesnih funkcija hotela, //Tourism and hospitality management 11.,2005.,str.149.

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

Dijagram 1. Potprocesi, postupci i aktivnosti u procesnoj funkciji priprema i pružanja usluga smještaja



Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.108.,18.07.2017.

Dijagram 1. prikazuje osnovne procese i aktivnosti koje se odvijaju u procesnoj funkciji pripreme i pružanja usluge smještaja. Od same funkcije marketinga koja se tiče pripreme kapaciteta, definiranje cijene, promocije, ugovaranja prodaje itd., pa sve preko procesa prijave gosta, praćenja boravka gosta i odjave gosta, koji se sastoje od niza aktivnosti, vidljivo je koliko je nužna pomoć informacijskih tehnologija. Činjenica je da na kvalitetu pružanja usluge smještaja uvelike utječe i kvaliteta informacijskih tehnologija unutar toga sustava.

Iako je recepcijsko poslovanje u suštini ostalo isto, potpomognuto suvremenim informacijskim tehnologijama brzo se prilagođava dinamičnoj i turbulentnoj okolini. Računala su recepcionarima od velike pomoći u obradi dnevnih podataka, te služe kao temeljna komunikacijska veza koja povezuje sve hotelske odjele, tako da su svi prikupljeni podaci o gostu na jednom mjestu.

U dnevnoj obradi vrši se knjiženje usluga koje su pružene gostu, pojedine izmjene o gostima, odjave gostiju te upiti. Sustavi su dizajnirani tako da bez problema knjiže dodatno izdane



usluge postojećim gostima kao i naknadne nenadane rezervacije. Sve to doprinosi bržem i kvalitetnijem obavljanju posla čime se postiže i veća uslužnost prema gostima.

Svakom hotelijeru je cilj privući ali i zadržati gosta. Upravo kvalitetnom upotrebom i stalnim usavršavanjem informacijskih sustava to se može postići. Suvremeni informacijski sustavi preko informacijskih tehnologija neprekidno ažuriraju podatke o gostima koji osim u trenutnom puno znače i u kasnijem poslovanju. Vodeći hotelski lanci ostvarili su uspjeh upravo na činjenici učinkovite pohrane podataka o svakom gostu. Te podatke mogli su iskoristi u pružanju što kvalitetnijih usluga gostu, nakon čega bi se gosta potaklo na ponovni povratak.

### 3.1.2. Informacijski sustav hotelske nabave

Hotelska nabava predstavlja proces kojeg treba organizirano i kvalitetno obaviti kako bi se što učinkovitije izvršili uslužni procesi u hotelu.<sup>31</sup> S obzirom da nabava spada u osnovne funkcije cjelokupnog poslovanja hotela, kvaliteta njene provedbe utjecat će i na kvalitetu poslovanja hotela. Dobro provedena nabava može uvelike smanjiti troškove poslovanja, kao i podići kvalitetu usluge. Upravo zbog toga menadžment mora detaljno proučavati podatke pohranjene u informacijskom sustavu predhodnih nabava kao i potrošnju materijala i stanje zaliha kako bi mogao odrediti koliko je trenutno potrebno robe i materijala za hotelsko poslovanje. Dobra baza podataka, ali i kvalitetan pristup u njihovom proučavanju omogućit će menadžmentu optimalno istraživanje tržišta i dobavljača kao i planiranje trenutne nabave. Učinkovita nabava za sobom povlači i učinkovitu uslugu koja će osigurati zadovoljstvo gosta. Za kvalitetno odvijanje svih ovih procesa ključne su informacijske tehnologije koje pomažu menadžmentu da donese ključne odluke vezane za nabavu.

U dijelu poslovne funkcije nabave i upravljanja nabavom, informacijski sustav podržan informacijskom tehnologijom omogućava da se brzo ostvare ciljevi, realizacijom sljedećih poslova:<sup>32</sup>

- Izradom popisa – kataloga materijala
- Obradom zahtjeva za naručivanje materijala
- Vođenjem i održavanjem zaliha
- Knjigovodstvenom obradom (prometa i zaliha)

---

<sup>31</sup> <http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.126.,19.07.2017.

<sup>32</sup> Ibidem., str. 135.

- Planiranjem nabave
- Provjerom pokrivenosti proizvoda materijalom

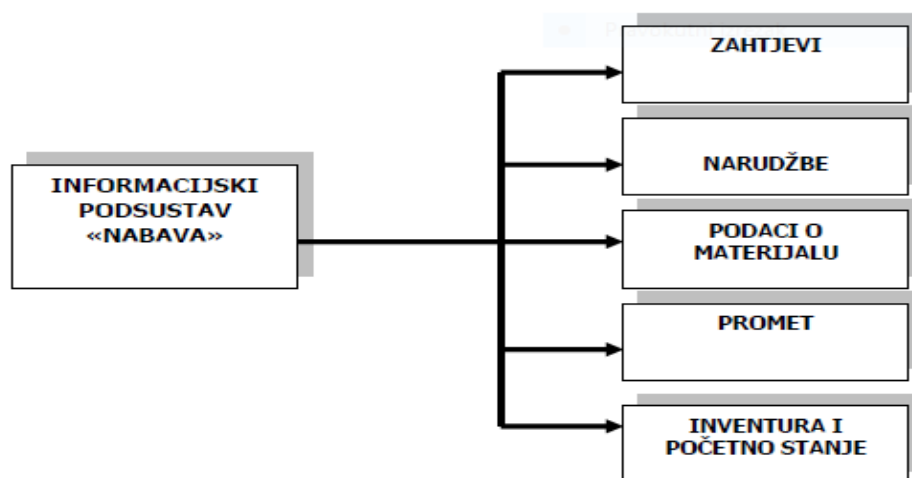
Informacijski podsustav nabave organiziran je na način da daje informacije o potrebnim materijalima, ali ujedno i prati trenutno stanje i potrošnju materijala. Previše zaliha na stanju uzrokuje dodatne troškove, a ujedno je i pokazatelj loše politike nabave. Zbog toga uspješni informacijski podsustav treba svojom obradom podataka omogućiti hotelu efikasno planiranje i praćenje zaliha, smanjenje troškova vezanih za zalihe, te osigurati optimalnu količinu zaliha materijala. Svi podaci koji su pohranjeni u podsustavu nabave prosljeđuju se po potrebi ostalim podsustavima u hotelu.

Modul informacijskog sustava sastoji se od zahtjeva, narudžbi, podataka o materijalima i prometa.<sup>33</sup> Dok bazni modul informacijskog podsustava nabave čine datoteke koje su bitne za funkcioniranje tog podsustava kao što su: datoteka dobavljača, datoteka prodajnih artikala, datoteka inventure itd.

Kvalitetan modul i bazni modul informacijskog podsustava nabave sadržava sve bitne informacije kojima se može osigurati uspješna nabava. Učinkovita nabava podrazumjeva značajne uštede prilikom nabave materijala i robe, ali i njihove potrošnje, optimalne količine zaliha materijala, provođenje kvalitetne inventure i sl.

Uspješan informacijski podsustav nabave, kroz kvalitetan proces nabave omogućuje i ostvarenje ciljeva poslovanja hotela, a to je zadovoljstvo gosta pruženim uslugama.

Dijagram 2. Moduli informacijskog podsustava «Nabava»



Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.140.,19.07.2017.

<sup>33</sup> Ibidem., str. 140.

Na dijagramu 2. jasno su vidljivi moduli informacijskog podsustava nabave. Svi oni sadrže podatke koji su potrebni za daljnje funkcioniranje sustava hotelske nabave. Svaki od podataka unutar ovih modula od neizostavne je važnosti za kvalitetno planiranje nabave u budućnosti, što ujedno pozitivno utječe i na poslovanje ostalih sustava unutar hotela.

### 3.1.3. Informacijski sustav odjela hrane i pića

Odabirom odgovarajuće informacijske tehnologije unutar informacijskog sustava odjela hrane i pića pospješuje se i unapređuje rad unutar toga sustava, ali i hotela u cjelini. Prilikom odabira programa koji će podržavati rad računala u tom sustavu glavnu riječ vode rukovoditelji i zaposlenici tih odjela. Oni svakodnevno vrše aktivnosti koje obilježavaju rad toga sustava, stoga znaju koji su prioriteti i osnovne potrebe koje ti programi moraju ispunjavati kako bi im olakšali rad, ali ga i podigli na veću razinu. Osim što se tim tehnologijama smanjuje ručna obrada podataka, omogućuje se bolja kontrola namirnica kao i bolja priprema jela i pića koji se poslužuju u restoranu i caffè baru hotela. Svi podaci koji su pohranjeni u npr. blagajni kafića prenose se u računalo koje sadrži podatke vezane za cijeli odjel hrane i pića. Proučavajući te podatke mogu se kvalitetno definirati troškovi, normativi, cijene pojedinih jela i sl. Uspješnost odjela hrane i pića mjeri se usporedbom podataka o utrošenim namirnicama sa podacima o ostvarenoj realizaciji tih namirnica.

Bazni modul informacijskog podsustava za praćenje usluga prehrane:<sup>34</sup>

- Sirovine
- Namirnice
- Proizvodi
- Grupe artikala
- Mjesta troška
- Dobavljači
- Konobari
- Registar blagajne
- Asortiman mjesta troška
- Porezne grupe i proizvodi

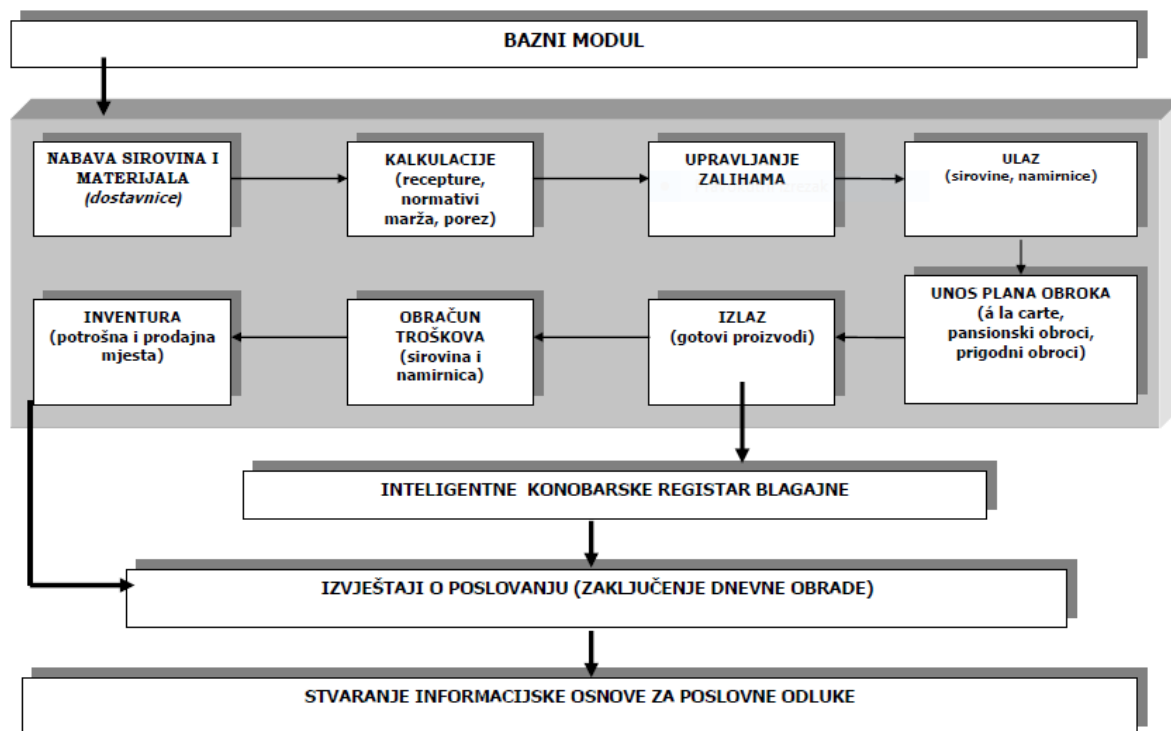
---

<sup>34</sup> Ibidem., str. 167.

Osim ovih podataka u baznom modulu, informacijski podsustav za praćenje usluga prehrane sadržava i podatke o dostavnicama dobavljača, razne kalkulatívne grupe, nabavne cijene, izračune prodajnih cijena proizvoda, plan određenih vrsta obroka, podatke vezane za dnevni obračun, podatke o zalihama namirnica, obračune troškova po obrocima i namirnicama, obračune poreza, obračune marže, obračun inventure kao i podatke predhodnih inventura itd.

Informacijski podsustav pripreme i pružanja usluga točenja pića ima slične funkcije kao i podsustav za usluge prehrane. Dakle, prati se promet artikala po količini i vrijednosti kao i konobaru koji ih je poslužio, način plaćanja, iznos dnevne i periodične realizacije po određenim pićima itd. Svi navedeni podaci koji se tiču podsustava prehrane i pića, pohranjuju se i prate radi kontrole poslovanja, čime se pokušavaju otkloniti određeni nedostaci kako bi se ostvarilo što efektivnije poslovanje ovih sustava, pa i samog hotela.

Dijagram 3. Proces pripreme i pružanja usluga prehrane u uvjetima informatizacije



Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt>, Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.166.,19.07.2017.

Na dijagramu 3. jasno je prikazan bazni modul sa svim procesima koji se tiču pripreme i pružanja usluga prehrane. Sve od nabave sirovina i materijala, preko kalkulacija i upravljanja zalihama, pa do inventure i obračuna troškova itd., stvara informacijsku osnovu za poslovne odluke. Kako bi se stvorila kvalitetna i potpuna informacijska osnova, treba na kvalitetan način iskorištavati informacijske tehnologije, što će zasigurno rezultirati i učinkovitim poslovnim odlukama.

#### 3.1.4. Informacijski sustav održavanja hotela

Informacijski sustav održavanja hotela i informacijske tehnologije unutar toga sustava važan su čimbenik cjelokupnog hotelskog poslovanja. Kvalitetna primjena ovoga sustava dovodi do smanjenja troškova i povećanja zadovoljstva gostiju. Svi predhodno navedeni informacijski sustavi dizajnirani su s namjernom da olakšaju poslovanje osoblju koje djeluje unutar njih, ali i da zadovolje gosta. S druge strane, rad svih sustava mora nadzirati određeni sustav čiji će glavni zadatak biti održavanje svih tih sustava unutar hotela. Taj sustav predstavlja centralni sustav koji nadzire rad opreme unutar hotela kao što su npr. plinske instalacije, ventilacijska oprema, elektro instalacije, vodovodne instalacije, informatička oprema itd.

Moduli informacijskog sustava održavanja hotela mogu biti:<sup>35</sup>

- Podaci o strojevima i opremi
- Preventivno održavanje
- Kontrolni pregledi
- Tekuće održavanje
- Troškovi održavanja

Unutar tih modula nalaze se programi koji sadržavaju sve najvažnije podatke vezane za održavanje hotela. Neki od tih podataka su: tehnički podaci, evidencija zamjene i rezervnih dijelova, podaci o preventivnom održavanju i potrebnim radnicima, materijalu, alatu i sl., podaci o kontrolnim pregledima, kao i evidencije kvarova i oštećenja na opremi, podaci o troškovima održavanja itd.

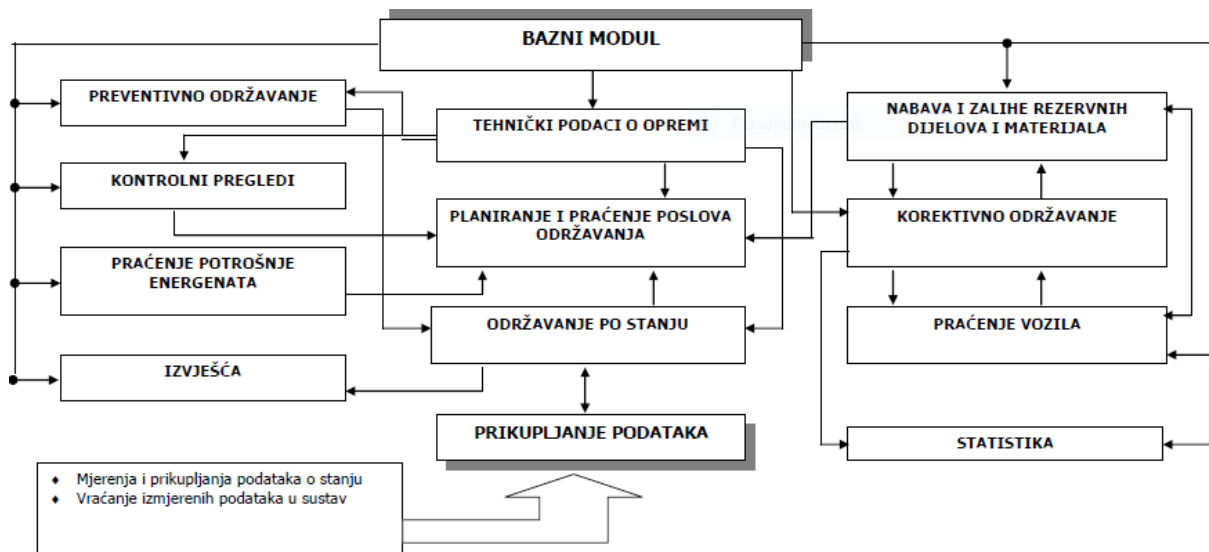
Za uspješno funkcioniranje informacijskog sustava održavanja hotela zaposlenici unutar toga sustava moraju biti stručni i učinkoviti u obavljanju svoga posla. Kvalitetno održavanje hotela na temelju djelovanja informacijskog sustava za održavanje pokreće poboljšanja i veću kvalitetu rada svih ostalih informacijskih sustava u cjelokupnom hotelskom poslovanju.

Prilikom odabira odgovarajućeg centralno nadzorno-upravljačkog sustava menadžment hotela gleda kako što bolje udovoljiti gostu. Stoga prihvatljivi centralni upravljački sustav bi trebao ponuditi neke od mogućnosti koje su prikazane u slijedećim dijagramima.

---

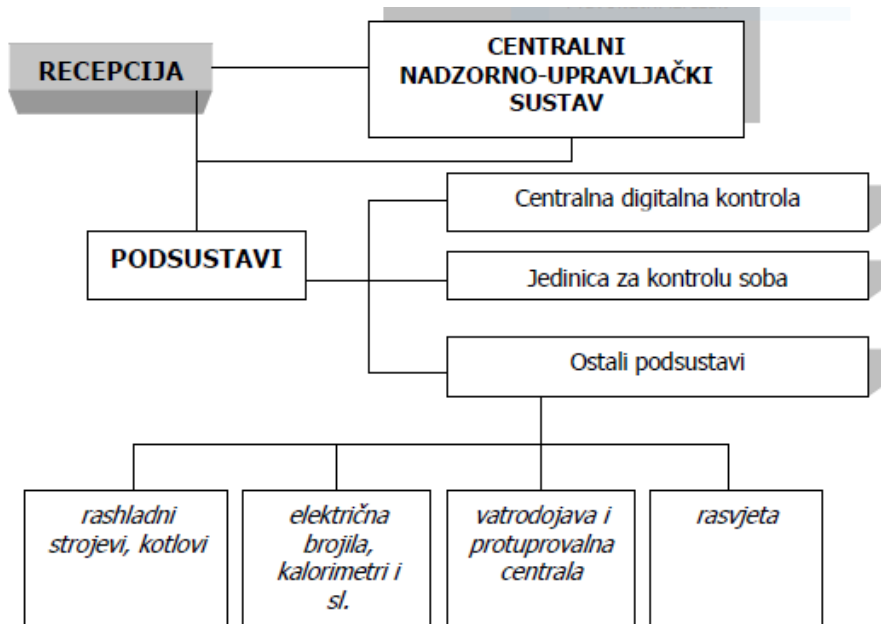
<sup>35</sup>Ibidem., str. 183-184.

Dijagram 4. Upravljački informacijski sustav za održavanje hotela (MIMS – Management Information Maintenance System)



Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt> Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.187.,19.07.2017.

Dijagram 5. Pregled modernog tehničkog upravljanja hotelom



Izvor: <http://goo.gl/UaBWxt> Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, str.188.,19.07.2017.

Dijagrami 4. i 5. prikazuju informacijske sustave za održavanje hotela koje uglavnom primjenjuju razvijeniji hoteli, odnosno hoteli sa višom kategorizacijom i kvalitetnijim cjelokupnim informacijskim sustavom, kojeg podržava kvalitetnija informacijska tehnologija na temelju koje je moguće pratiti potrošnju energenata, tehničke podatke o opremi, zalihe rezervnih djelova i materijala itd. i na temelju svega toga praviti izvješća i razne statistike.

## **4. OSNOVNI PODACI O HOTELU LAGUNA**

Hotel Laguna dio je dioničkog društva Hoteli Jadran d.d., koji se nalaze unutar Adriatic Islands grupacije. Dioničko društvo Hoteli Jadran čine: hotel Laguna (Gradac), hotel Labineca (Gradac) i hotel Faraon (Trpanj). Unutar Adriatic Islands grupacije osim ova tri navedena hotela nalaze se još Hoteli Primošten d.d., Hoteli Jelsa d.d., te Marina Tribunj i Marina Kremik. Predsjednik uprave Adriatic Islands grupacije je László Attila Kerekes, predsjednik nadzornog odbora je Tamás Vitezy, dok je njegov zamjenik János Cseszlai. Generalni direktor Hotela Jadran d.d. je Vlado Pejković.

Hotel Laguna djelatnost obavlja na adresi Jadranska 16, Gradac, pod OIB-om: 56976586879. Osnovna djelatnost hotela je pružanje ugostiteljsko-turističkih usluga. Poslovanje hotela je sezonskog karaktera u trajanju od travnja do studenog.

### **4.1. Povijest hotela Laguna**

Hotel Laguna izgrađen je 1968. godine u Gradcu, pojavom masovnog turizma na širem području Makarske rivijere. Na početku je hotel bio paviljonskog tipa da bi se 1976. godine izgradila hotelska zgrada sa ukupno 120 soba i uz dodatak preostalih paviljona sačinjavala hotel sa ukupnim kapacitetom od 1200 ležajeva. Promjenama u poslovanju i promjenama u društvu dolazilo je do različitih rekonstrukcija i prilagodbe tržištu, te se danas radi o ukupno 750 ležajeva razmještenih u postojećim kapacitetima koje obuhvaća glavna zgrada, depadans A i depadans B. Zadnja rekonstrukcija bila je 1996. godine od kada hotel radi sa kategorijom dvije zvjezdice. Da bi hotel opstao na tržištu potrebno je ponovno investirati i nastojati uskladiti poslovanje sa postojećim zahtjevima tržišta i razviti proizvod u smislu kvalitete usluge i cijene na razini najmanje tri zvjezdice.

### **4.2. Hotelski sadržaji i kapaciteti**

Hotel Laguna smješten je uz samu obalu, 50 metara od plaže, a od centra mjesta udaljena je svega par minuta hoda. Hotel raspolaže sa 275 smještajnih jedinica raspoređenih u tri zasebne zgrade: glavnu zgradu, depadans A i depadans B. Sobe su dvokrevetne s mogućnošću trećeg ležaja. Sve sobe imaju balkon s pogledom na more ili park, kupaonicu s kadom, telefon, wifi, dječiji krevetić (na upit), a dio soba je i klimatiziran. Od ponude smještaja gosti mogu birati između.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> <https://hotellaguna-adriatic.com/hr/hotel-laguna>, 20.07.2017.

- Glavna zgrada
  - 111 comfort soba: 60 dvokrevetnih, 48 dvokrevetnih s pomoćnim ležajem, te 3 obiteljske sobe
  - Sve sobe imaju telefon, satelitsku televiziju, free wifi i balkon, a dio soba je klimatiziran
  - Comfort dvokrevetna soba ima površinu 19m<sup>2</sup>, dvokrevetna s pomoćnim ležajem 21m<sup>2</sup>, a obiteljska soba ima veličinu dvije dvokrevetne sobe
- Depadans A
  - 113 soba koje se nalaze u fizički odvojenoj zgradi, 50 m od glavne zgrade
  - Sastoji se od 87 dvokrevetnih soba i 26 dvokrevetnih s pomoćnim ležajem
  - Dvokrevetna soba ima površinu 19m<sup>2</sup>, a dvokrevetna s pomoćnim ležajem 21m<sup>2</sup>
  - Sve sobe imaju balkon i free wifi
- Depadans B
  - 51 soba koja se nalazi u zgradi 100 m udaljenoj od glavne zgrade
  - 23 dvokrevetne sobe s balkonom, 8 dvokrevetnih s mogućnošću pomoćnog ležaja s balkonom, te 20 trokrevetnih soba s pomoćnim ležajem bez balkona
  - Sve sobe imaju free wifi

Gosti na raspolaganju imaju sljedeće hotelske usluge:<sup>37</sup>

- Hotelski restoran s buffet doručkom i večerom
- Caffe bar Laguna
- Prodaja izleta na recepciji i rent a car
- Parking za goste hotela
- Usluga pranja i glačanja rublja
- Sef na recepciji i 0-24h recepcija

Kompleks sadrži i tri zemljana tenis terena sa mogućnošću noćnog igranja, kao i usluge sportova na vodi. Plaža je opremljena tuševima, suncobranima i ležaljka za iznajmljivanje. Od ostalih sadržaja hotel gostima nudi i zanimljive jednodnevne izlete po obližnjim otocima i drugim prirodnim ljepotama kao što su Crvenom i Modro jezero, Baćinska jezera, foto safari na Neretvi, park prirode Biokovo, rafting na Cetini, slapovi Kravice itd. Također nude se i izleti za obližnje turističke gradove: Split, Dubrovnik, Mostar i Međugorje. Gosti imaju mogućnost iskušati biciklističku stazu i planinarenje u samom Gradcu.

<sup>37</sup> <https://hotellaguna-adriatic.com/hr/hotel-laguna>, 20.07.2017.



### **4.3. Intervju s voditeljem hotela**

Dubinski intervju je proveden s glavnim voditeljem hotela Laguna Goranom Dropulićem. Goran Dropulić rođen je 23. siječnja 1966. godine. Završio je visoku školu, smjer marketing menadžer u turizmu. U hotelu Laguna prvotno radi kao recepcionar, te upornošću i kvalitetnim radom dolazi na poziciju šefa recepcije. Obavljajući tu dužnost vrlo stručno i učinkovito ubrzo postaje direktorom marketinga i prodaje hotela Laguna. Kao direktor marketinga i prodaje djeluje u razdoblju od šest godina, nakon čega 2010. godine postaje glavnim voditeljem hotela Laguna. Svoju daljnju edukaciju nastavlja i sa uspješno položenim stručnim ispitom za voditelja agencije. S obzirom na prirodu posla koju obavlja izložen je stalnim usavršavanjima u području stranih jezika. Sukladno tome posjeduje znanje više razine engleskog, njemačkog, talijanskog i francuskog jezika.

Intervju se sastojao od deset pitanja otvorenog tipa na koje je voditelj odgovarao dajući konkretno mišljenje o trenutnoj situaciji i budućim planovima hotela Laguna, kao i o značaju informacijskih sustava unutar poslovanja hotela Laguna. Vremenski je intervju trajao 50 minuta. U nastavku su dani odgovori na pitanja obavljenog intervjua.

Gospodin Dropulić kao glavni cilj hotela Laguna na kraći rok navodi održavanje trenutne razine usluge sa nastojanjem razvijanja na višu razinu s obzirom da se pojavljuju novi proizvodi, a postojeći objekti se dodatno unapređuju. Srednjoročni cilj zahtjeva određena ulaganja i promjenu načina i vrste usluge čime bi se moglo pristupiti na nova tržišta koja bi osigurala veći i stabilniji prihod. Dugoročni cilj je osigurati kvalitetno i stabilno poslovanje u obiteljskom, sportskom i poslovnom turizmu. Vizija hotela Laguna je biti jedan od osnovnih nositelja turizma u Gradcu na način da osigura stabilan i kvalitetan sustav poslovanja sa visokim standardima u turističkoj djelatnosti, prvenstveno u obiteljskom, sportskom i poslovnom turizmu. Misija hotela je ostvariti kvalitetnije infrastrukture uvjete i usluge za odvijanje obiteljskog, sportskog i poslovnog turizma, kako bi se što stabilnije održali na tržištu. Misija je također i ulagati u profesionalno usavršavanje zaposlenika u cilju podizanja kvalitete usluga i proizvoda te kreiranje kvalitetne politike razvoja turizma u Gradcu aktivnim sudjelovanjem u radu turističke zajednice.

Trenutna situacija hotela u postojećem obliku nije posebo perspektivna. Upravo zbog toga potrebna je djelomična ili potpuna rekonstrukcija jer se sa kategorizacijom od dvije zvjezdice ne može konkurirati na tržištu, a samim time ne mogu se postići ni viši prihodi jer određena kategorizacija ima i određene cijene smještaja. Kao glavna konkurentska prednost ističe se

pozicija hotela Laguna, u blizini centra uz atraktivnu plažu, te veliki kapaciteti, odnosno veliki broj kreveta.

Rad Adriatic Islands grupacije organiziran je na način da svi hoteli imaju svoje generalne direktore. Generalni direktor za Hotele Jadran d.d. u koje spada i hotel Laguna je Vlado Pejković. Voditelj hotela Laguna gospodin Dropulić organizirao je rad hotela na način da svaki odjel uz svoje zaposlenike ima i odgovarajuće voditelje. Svaki voditelj odgovoran je za poslovanje i koordinaciju unutar svojeg odjela, te ima ovlast donošenja rutinskih i programiranih odluka, dok se u donošenju važnijih odluka stvara obveza konzultacije sa voditeljom hotela koji može te odluke odobriti ili ih odbiti. Voditelji pojedinih odjela informiraju voditelja hotela o zaposlenicima, gostima, te odstupanjima u poslovanju. Voditelj hotela nadzire cjelokupno poslovanje hotela, kao i rad pojedinih odjela zajedno sa zaposlenicima tih odjela, te donosi određene odluke, ali ne one od strateške važnosti.

Kao dio Adriatic Islands grupacije hotel mora poslovati u skladu sa određenim standardima i pravilima grupacije. Tako je voditelj hotela podložan generalnom direktoru koji služi kao glavna karika između hotela i vodstva grupacije za donošenje strateških odluka. Voditelj hotela koordinira rad hotela na način da što uspješnije provodi odluke svojih nadređenih. S obzirom da je svakodnevno prisutan u poslovanju hotela on zna najbolje načine kako provesti određene odluke u odnosu na trenutne mogućnosti i stručnost zaposlenika. Voditelj hotela također osim svakodnevnih izvještaja o radu, vrši i selekciju između brojnih podataka, odabirući one najbitnije za poslovanje hotela te izvještava generalnog direktora koji je glavna veza sa vodstvom grupacije.

Gospodin Dropulić naglasio je važnost prostora kao resursa koje hotel posjeduje. Kao ograničavajuće čimbenike prilikom odlučivanja naveo je financije, odnosno nedostatak financijskih sredstava i nedovoljnu stručnost zaposlenika sezonskog karaktera. Naglasio je važnost stvaranje dugoročnih odnosa sa klijentima, koji se mogu ostvariti ukoliko se poboljša poslovanje svih odjela. Smatra kako se cjelokupno poslovanje hotela mora temeljiti na dugoročnim i kvalitetnim odnosima sa zaposlenicima u koje treba ulagati raznim stručnim usavršavanjima, kako bi se gostu pružila najbolja moguća usluga, te stvorila kvalitetna promidžba hotela. Dakle, prema riječima gospodina Dropulića stil odlučivanja unutar samog hotela Laguna nije ni potpuno autokratski ni potpuno demokratski. Voditelj hotela donosi važnije odluke koje se tiču poslovanja svih odjela, ali i izvršava odluke svojih nadređenih.

Dok voditelji pojedinih odjela samostalno donose rutinske odluke vezane za poslovanje svojih odjela.

Na odlučivanje u hotleskom poslovanju utječu brojni čimbenici. Hotel Laguna ima dobre pristupe kanalima informacija. Gosti predstavljaju temelj povratnih informacija, bilo da ih pružaju izravno putem upita, prigovora, pohvale i sl. ili neizravno putem recenzija na internet stranicama kao što je npr. booking.com. Osim dostupnosti informacija na temelju ocjena i mišljenja gostiju o uslugama hotela, veliku ulogu u prikupljanju informacija ima i praćenje korištenja pojedinih usluga u hotelu od strane gosta. Posjedujući ove vrijedne informacije hotel može određene usluge poboljšati, a dio njih i proširiti ukoliko je gost zadovoljan njima. Hotel Laguna kao dio Adriatic Islands grupacije svoje poslovanje mora temeljiti i na pojedinim standardima koji se zahtjevaju od njega, no isto tako mora voditi računa i o stalnom prilagođavanju svoga poslovanja potrebama lokaliteta na kojem djeluje. Dakle, poželjno je prikupljanje što većeg broja informacija, što od strane gostiju, a što od strane cjelokupne grupacije kako bi se mogle donositi odluke za određene probleme i poboljšanje hotelskog poslovanja.

Broj inačica za rješavanje problema u uskoj je vezi sa količinom i dostupnošću informacija. Prikupljanjem većeg broja informacija hotel Laguna je u mogućnosti razviti i veći broj mogućnosti za rješenje određenog problema. Iako se svakodnevno u hotelskom poslovanju bira između brojnih inačica za rješavanje određenih problema, kao primjer se može navesti ponuda besplatnog boravka djece do 12 godina na pomoćnom ležaju. Hotel Laguna dosta smještajnih kapaciteta izdaje upravo mladim obiteljima, te je na temelju povratnih informacija od tih gostiju i razvitka određenog broja inačica odabrao inačicu za pružanje besplatnog boravka na pomoćnom ležaju djeci mlađoj od 12 godina, čime je osigurao zadovoljstvo postojećih gostiju, ali i privukao nove goste sa djecom. Jednako tako može se navesti i ponuda besplatnog wifi-a čime je riješena internetska povezanost svakog gosta, te brojne druge usluge koje su donešene upravo na temelju pravih informacija i odabira odgovarajuće mogućnosti. Naravno da za realizaciju određenih poslovnih odluka hotel ima određena ograničenja u obliku vremena i raspoloživih sredstava. U dosta slučajeva iako postoji odgovarajuća inačica za rješenja problema ne može doći do njene realizacije zbog vremenskog ograničenja ili nedostatka odgovarajućih sredstava. Tako npr. određeni građevinski radovi ne mogu biti izvedeni u srcu sezone upravo zbog vremenskog ograničenja jer će dužina njihovog izvođenja ometati gosta u boravku. Osim ovih čimbenika hotel Laguna u procesu odlučivanja, ali i samom stilu odlučivanja izložen je utjecaju mogih drugih čimbenika.

Sukladno tome, gospodin Dropulić navodi institucionalne uvijete i tržište na koje hotel nema utjecaja. Postoje brojne mjere gospodarskog sustava i ekonomskih politika te zakonskih i drugih propisa kojima se regulira hotelsko poslovanje. Jednako tako na poslovanje utječu i brojna kretanja na tržištu. Hotel Laguna ne može na njih utjecati, ali ih proučava i svojim aktivnostima im se prilagođava jer je svjestan da zanemarivanjem njihovog djelovanja može ugroziti realizaciju ciljeva hotela.

Nijedna odluka se ne može donijeti sa 100%-tnom sigurnošću, pa tako ni u primjeru poslovanja hotela Laguna. Naravno da su pojedine okolnosti odlučivanja vezane i za razine odlučivanja. Tako odluke koje se donose na najnižim razinama u hotelu Laguna odvijaju se u uvjetima sigurnosti, kada donositelj odluke točno zna što će se dogoditi s odlukom prilikom odabira određene mogućnosti. Najvažnije odluke u hotelu se gotovo nikada ne donose u uvjetima sigurnosti. Odluke na najvišim razinama koje se tiču velikog broja usluga i ne tako malog broja gostiju donose se u uvjetima rizika. Hotel Laguna kao dio Adriatic Islands grupacije izložen je raznim i iznenadnim promjenama i turbulencijama kako na Europskom tako i na Hrvatskom tržištu što uvelike utječe na njegovo poslovanje. Može se reći da se sveukupno donošenje odluka u hotelu Laguna odvija u uvjetima rizika. Okolina u kojoj djeluje hotel razvijala se postepeno od jednostavne prema složenoj okolini. Sve većim napretkom i razvitkom turizma na području Gradca dolazi i do pojave nove konkurencije, usluga i tehnologija. Samim time želje i preferencije gostiju više nisu kao prije već se i one razvijaju sukladno novim trendovima, što znači da danas hotel Laguna djeluje u složenoj okolini gdje veliki broj čimbenika utječe na odlučivanje.

Informacijski sustav unutar hotela Laguna svakodnevno se koristi na kvalitetan i učinkovit način. Voditelj hotela koristi ga uspješno u svome segmentu, odnosno koristi dio sustava koji se odnosi na poslovanje recepcije i prodaju.

Gospodin Dropulić smatra da se dovoljno ulaže u razvoj informacijskog sustava unutar hotela. Radi se permanentno na usavršavanju operativnog sustava i njegovih manjkavosti koje najčešće proizlaze iz određenih poslovnih i poreznih politika koje se mijenjaju svake godine i loše definiranih popusta. Jedan od primjera usavršavanja koji su primjenjeni ove godine je i uvođenje dodatne aplikacije scan check, koja omogućuje da se samo skeniranjem putovnice automatski svi podaci o gostu pohranjuju u sustav. Prije uvođenja te aplikacije svi ti podaci unosili su se u posebne formulare, što znači da je njenim uvođenjem došlo do značajne uštede

vremena prilikom obavljanja recepcijskog poslovanja, ali i poslovnog odlučivanja za koje su potrebni podaci o određenom gostu.

Prema mišljenju gospodina Dropulića primjena informacijske tehnologije ima značajan utjecaj na donošenje poslovnih odluka. Upravo zbog pohrane brojnih podataka koji su pregledniji i lakše se obrađuju omogućuje se odvijanje kvalitetnijeg procesa odlučivanja, a samim time i donošenje učinkovite odluke. Prednosti tih tehnologija proizlaze upravo iz činjenice da u svakom trenutku možemo izvući sve podatke koji su nam potrebni u poslovnom odlučivanju.

Kako ističe gospodin Dropulić hotelsko poslovanje odvija se na zahtjevnom tržištu i u složenoj okolini, gdje se teško opstaje ako se ne rade poslovne analize na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini u cilju što vjernijeg praćenja trendova. Sve te analize radi i hotel Laguna jer bez njih je nemoguće planirati i donositi odluke kojima se nastoje ostvariti ti planovi. Prati se tijek troškova i prihoda, te se na temelju njega donose odluke, ali i na temelju drugih analiza kao što su npr. tjedni prihodi, troškovi hrane, troškovi pića, daily report, forecasti i sl.

Prema mišljenju gospodina Dropulića Hrvatska nema jasno izgrađen plan i smjer razvoja turizma, te nema transparentno izraženu strategiju koja se tiče kategorizacije raznih objekata što dovodi do ogromne apartmanizacije i pretjerane neadekvatne gradnje, zatim do nekvalitetnog definiranja destinacije, odnosno definicija destinacije nije prilagođena potrebama tržišta. Npr. Makarska rivijera ima značajnu prednost koja proizlazi upravo iz dobro definirane destinacije, što ima za posljedicu stalnu posjećenost brojnim turistima, dok to npr. za grad Ploče nije slučaj ni sada, a ni u bližoj budućnosti jer svoju destinaciju nije usmjerio i prilagodio potrebama tržišta, barem ne u turističkom smislu. Bitno je spomenuti i nedovoljnu angažiranost turističkih zajednica za suradnju sa hotelima u raznim pogledima, samim time njihova glavna uloga za koju se izdaju gubi smisao jer u realnosti uglavnom postoje same za sebe, te disperziju sredstava (npr. boravišna pristojba i sl.), zatim nekvalitetno tržište rada na kojem se u većini slučajeva ne može naći adekvatno i stručno osoblje kao posljedica lošeg obrazovnog sustava i sl.

#### 4.4. Faze odlučivanja na primjeru hotela Laguna

U nastavku su prikazane faze odlučivanja na temelju intervjua u kojem su obrađeni određeni problemi koji su prisutni u poslovanju hotela Laguna.

- **Identifikacija problema**  
Iako s dugogodišnjom tradicijom poslovanja hotel Laguna izložen je pojavi konkurencije na području Gradca i šire okolice, kao i razvoju turističke ponude. Sve to još više ističe potrebu za rješavanjem problema starosti opreme i nedostatka određenih usluga i sadržaja, kao i potrebe za prenamjenom neiskorištenog prostora.
- **Definiranje zadatka**  
Nakon identificiranog problema hotel Laguna definirala je svoj glavni zadatak. Izbjegavanje opasnosti od gubitka postojećih gostiju, ali i privlačenje novih skupina gostiju, kao i mogućnost produžetka sezone poslovanja hotela.
- **Snimanje i analiza postojećeg stanja**  
Hotel ima na raspolaganju dovoljno vremena za rješavanje definiranog zadatka jer se glavnina poslovanja odvija u sezoni, kao i dovoljno informacija koje će mu pomoći u rješavanju tog problema. Ograničenja su u financijskim sredstvima zbog kojih se mogu provesti samo određene promjene koje su prioritetne u odnosu na druge.
- **Traženje inačica rješenja problema**  
Hotel Laguna mora razmisliti o proširenju ponude i sadržaja, ali i poboljšanju postojećih usluga. Osim toga kako bi produžila trajanje svog poslovanja moraju se izvršiti i određena ulaganja i prenamjene neiskorištenog prostora u sklopu hotela.
- **Izbor najboljeg rješenja**  
Otvaranje dodatnih zabavnih prostora privuklo bi mlađe grupe gostiju, kao i bolja promidžba već postojećih preduvjeta mora, Biokova i vlastitog tenis centra za privlačenje sportskih grupa. Ulaganje u prenamjenu neiskorištenih prostora hotela za održavanje raznih konferencija, tečajeva, team buildinga i sl. čime bi se sezona poslovanja dodatno produžila. Nabava dodatne opreme čime bi se poboljšalo pružanje usluga gostima kao npr. postavljanje klima uređaja u dio soba koji je bez njih.
- **Pretvaranje odluke u efikasnu akciju**  
Dostupnošću pravih informacija i kvalitetnom provedbom cijelog procesa odlučivanja kao i optimalnog izbora za rješenje navedenih problema hotel Laguna povećat će zadovoljstvo postojećih gostiju, ali i privući nove. Većom promidžbom i efikasnom provedbom navedenih rješenja, poslovanje hotela Laguna podić će se na višu razinu.

#### 4.5. Informacijski sustav hotela Laguna

Hotel Laguna unutar svog informacijskog sustava kao podršku poslovnom odlučivanju koristi Diventa sustav. Diventa je programski paket dizajniran za upravljanje smještajnim objektima kao što su hoteli ili grupe hotela, resorti, boutique hoteli, apartmanska naselja kao i drugim vrstama objekata namjenjenih pružanje usluge organiziranog smještaja.<sup>38</sup>

Program funkcionira na način da organizira i kontrolira poslovne funkcije prodaje i rezervacije, marketinga, front i back officea, domaćinstva i niza drugih funkcija osiguravajući brzo i učinkovito odvijanje poslovnih funkcija.

Diventa značajno utječe na podizanje kvalitete ukupne hotelske usluge prikupljajući i pohranjujući podatke o predhodnim boravcima i prateći trenutne preferencije gostiju. Osim mogućnosti brzog pružanja recepcijskih usluga integracijom Diventa modula sa ostalim modulima, a preventivno sa računovodstvenim modulom dolazi do uštede ljudskih i materijalnih resursa. Posebna pozornost se poklanja ostvarivanju uvida u podatke kao rezultat poslovnih aktivnosti korisnika.

Slika 6. prikazuje dio ikona informacijskog sustava hotela Laguna, dok slika 7. prikazuje dio ikona žurnala.

Hotelski informacijski sustav ima pet brzih ikona i ikonu izlaz iz programa smještenih na vrhu ekrana. Svaka brza ikona predstavlja jedan od modula. Prodaja, recepcija, žurnal, domaćinstvo i fakturiranje izvor su bitnih podataka za donošenje poslovnih odluka.

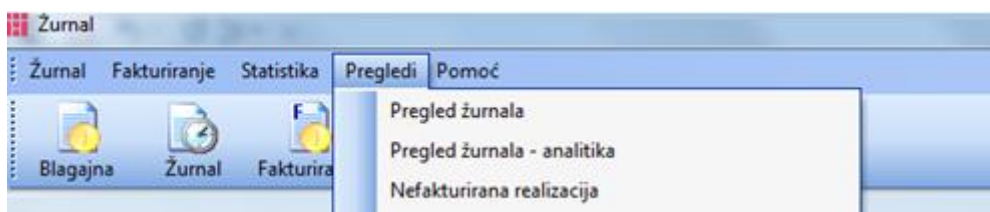
Slika 4. Prikaz dijela ikona informacijskog sustava hotela Laguna



Izvor: Diventa sustav hotela Laguna

<sup>38</sup> <http://www.itidiventa.com/?file=rjesenja-prema-bransi/hotelijerstvo/hoteli>, 21.07.2017.

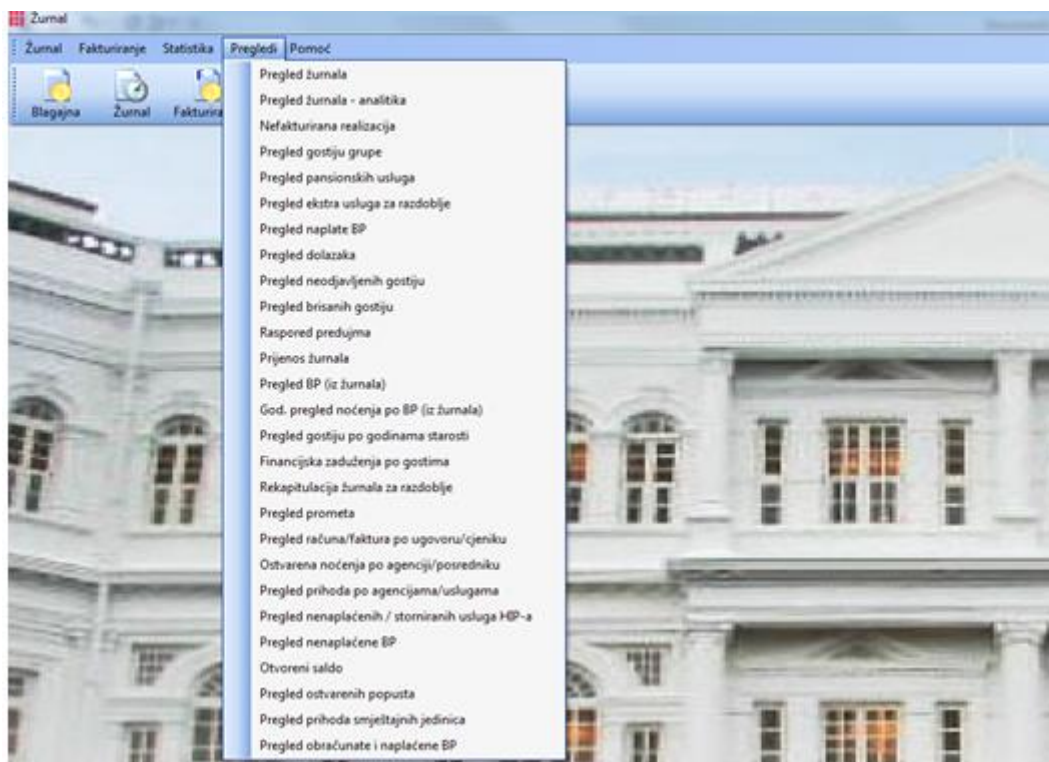
Slika 5. Prikaz dijela ikona žurnala



Izvor: Diventa sustav hotela Laguna

Na sljedećoj slici prikazani su svi pregledi unutar žurnala hotela Laguna.

Slika 6. Prikaz pregleda žurnala



Izvor: Diventa sustav hotela Laguna





Slika 9. Prikaz naplate računa

The screenshot displays a software interface for bill payment. At the top, there are navigation icons and a menu bar with options like 'račun', 'Naplatu', 'Prekid', and 'Pomoć'. Below this, there are input fields for 'Porez' (Tax) and 'Datum tečaja' (Date of bill). The main area shows a table with columns for 'Soba' (Room), 'Prezime i ime' (Surname and name), and 'Opis' (Description). A modal window titled 'Naplatu računa' is open, containing the following details:

- Form Fields:** Datum: 06.07.2017, Soba: D304, Prezime i ime: VIGH, IVANA, Razdoblje: 01.07.2017 - 07.07.2017, Jezik: HRVATSKI, Naziv računa: VIGH, IVANA, Partner: 1038 KELLNER PESEK s.r.o., Adresa: , Država: 106 CZECH REPUBLIC.
- Summary:** Total: 280,00 HRK, Gratis: 0,00, Popust: 0,00, Provizija: 0,00, Akontacija: 0,00. Total to pay: 280,00 HRK.
- Uplate Table:**

Način plaćanja	Valuta	Iznos	Iznos (HRK)
G	NOVČANICE		
- Buttons:** Update >>, Dodaj, Prekid update, U redu, Izlaz.

Izvor: Diventa sustav hotela Laguna

Diventa sustav uvelike je olakšao sve postupke unutar recepcijskog poslovanja. Osim što pruža uvid u sve potrebne podatke, formiran je da na brz i efikasan način omogućuje obavljanje prijave gosta, praćenje boravka gosta, odjavu gosta, naplatu računa itd. Koristeći prednosti ovoga sustava djelatnici brže i stručnije obavljaju svoj posao, te se mogu više posvetiti gostu.

Na slikama su prikazani unos rezervacije, check out odnosno odjava gosta i naplata računa. U svakom od tih postupaka prisutne su ikone koje su bitne za njegovo obavljanje poput ikone Hotel, Gost, Dolazak, Odlazak, Kanali prodaje, Cijena, Plaćanje, Popust, Usluge i sl. Osim što pruža potporu bržem i učinkovitijem poslovanju, ovaj sustav pohranom određenih podataka stvara vrijedne informacije za stvaranje drugih izvještaja koji su bitni u daljnjem poslovanju hotela.

#### 4.5.2. Dnevni izvještaj hotela Laguna

Na sljedećoj slici prikazan je dnevni izvještaj poslovanja hotela Laguna na dan 03.07.2017.

Slika 10. Dnevni izvještaj hotela Laguna na dan 03.07.2017.

Jadran Laguna d.o.o. Gradac		Hotel Laguna							
DAILY REPORT				Date: 03.07.2017		ponedjeljak			
HRK	DAY 3				MONTH TO DATE 7				
	ACTUAL	BUDGET	DIF.	DIF. (%)	ACTUAL	BUDGET	DIF.	DIF. (%)	
<b>TOTAL REVENUES</b>	113.553,84	115.408,91	-1.855	-2%	346.985,82	346.602,76	383	0%	
Rooms	75.828,19	84.424,51	-8.596	-10%	231.419,15	253.539,03	-22.120	-9%	
F & B	36.253,02	28.369,18	7.884	28%	107.227,59	85.209,40	22.018	26%	
Sport and Spa	72,00	111,66	-40	-36%	184,00	335,35	-151	-45%	
Other	1.400,63	2.503,56	-1.103	-44%	8.155,08	7.518,99	636	8%	
<b>LOGIS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>BUDGET</b>	<b>DIF.</b>	<b>DIF. (%)</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>BUDGET</b>	<b>DIF.</b>	<b>DIF. (%)</b>	
Total Rooms	275	275	0	0%	825	825	0	0%	
In-House Use	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
Rooms available	275	275	0	0%	825	825	0	0%	
Rooms occupied	256	249	7	3%	769	748	21	3%	
Rooms occupancy	93,1%	90,5%	3		93,2%	90,7%	3		
Complimentary	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
Out of Service	0				0				
No-show	0				0				
Average Room Rate	296,20	339,05	-43	-13%	300,94	338,96	-38	-11%	
Beds available	682	682	0	0%	2046	2046	0	0%	
Beds occupied	621	602	19	3%	1866	1808	58	3%	
Beds occupancy	91,1%	88,3%	3		91,2%	88,4%	3		
Guests Arrivals	3				430				
REVPAR	275,74	307,00	-31	-10%	280,51	307,32	-27	-9%	
<b>RESERVATION PREVIEW FOR THE ACTUAL MONTH</b>	Date	Reservations		Date	Reservations		Date	Reservations	
		ACT.	BUD.		ACT.	BUD.		ACT.	BUD.
	1	256	249	11	280	251	21	276	255
	2	257	250	12	278	251	22	279	254
	3	256	249	13	279	250	23	283	254
	4	255	249	14	275	250	24	282	254
	5	258	248	15	278	255	23	284	254
	6	260	247	16	280	256	26	281	255
	7	262	247	17	276	256	27	280	255
	8	276	247	18	273	255	28	276	255
	9	275	250	19	273	255	29	274	255
	10	279	252	20	274	255	30	270	255
				<b>Total:</b>	<b>8452</b>		<b>31</b>	<b>267</b>	<b>255</b>
				<b>Total (%):</b>	<b>99,1%</b>				
<b>RESERVATIONS</b>	DAYS	Reservations (rooms)	Reservations (#rooms) in %	Budget in rooms	Budget in %	Difference			
Actual month	31	8.452	99,1%	7.823	91,8%	629			
Following month	31	8.387	98,4%	7.809	91,6%	578			
2 nd following month	30	5.648	68,5%	5.461	66,2%	187			
<b>FOOD AND BEVERAGE</b>	DAY 3				MONTH TO DATE 7				
Revenue in HRK	ACTUAL	BUDGET	DIF.	DIF. (%)	ACTUAL	BUDGET	DIF.	DIF. (%)	
Breakfast	10.903,20	9.079,65	1.824	20%	31.541,41	27.274,34	4.267	16%	
Lunch	4.083,55	2.203,54	1.880	85%	11.016,30	6.610,62	4.406	67%	
Dinner	16.142,40	13.061,95	3.080	24%	48.506,85	39.238,94	9.268	24%	
Restaurant bar	556,27	1.177,41	-621	-53%	7.711,71	3.536,14	4.176	118%	
Laguna Caffe Bar	4.567,60	2.846,64	1.721	60%	8.451,32	8.549,37	-98	-1%	
Other F & B	0,00	0,00	0	0%	0,00	0,00	0	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>36.253,02</b>	<b>28.369,18</b>	<b>7.884</b>	<b>28%</b>	<b>107.227,59</b>	<b>85.209,40</b>	<b>22.018</b>	<b>26%</b>	
<b>METHODS OF PAYMENT</b>	<b>DAY</b>	<b>MONTH TO DATE</b>	<b>COMPLIMENTARY (Name and/or Company / Pax/Rooms)</b>						
LAST DAY'S SALDO	922.726,10		0						
DAILY GROSS REVENUE	-195.529,37	75.800,21	0						
CASH	7.800,60	26.400,60	0						
FOREIGN EXCHANGE	0,00	0,00	0						
CREDIT CARDS	0,00	7.062,54	0						
DEBITOR	28.100,68	28.087,62	0						
OTHER	49,20	103,50	0						
			<b>EXCHANGE RATE:</b>						
			100 HRK= 13,50 EUR 1 EUR= 7,41 HRK						
ENDING BALANCE	691.246,25		<b>MANAGER: Vlado pejković</b>						

Izvor: Diventa sustav hotela Laguna

Unutar dnevnog izvještaja nalaze se brojni pokazatelji, od trenutne zauzetosti smještaja, broja gostiju, aktualnih i budućih rezervacija, trenutnih ostvarenja u restoranu i caffe baru, ostvarenog dnevnog prihoda itd. Svi ti pokazatelji bitni su u razvitku daljnjeg smjera poslovanja hotela.

#### 4.5.3. Informacijski sustav hotelske nabave i restorana

Diventa sustav unutar informacijskog sustava hotelske nabave i restorana pruža uvid u podatke vezane za nabavu i poslovanje restorana. Sustav omogućuje uspješno i brzo odvijanje svih procesa vezanih za nabavu i restoransko poslovanje, ali i detaljan uvid u sve podatke vezane za to poslovanje, kao što su dobavljači od koji smo nabavili određeni materijal ili namirnice, cijena, marža, realizacija u restoranu itd. Sve to pomaže u bržem poduzmanju što uspješnijih koraka u daljnjem odlučivanju vezanom za poslovanje ovih odjela.

Slika 11. Prikaz nabave plina

The screenshot displays the 'Naruđbenica' (Purchase Order) form in the Diventa system. The form is titled 'Diventa® Materijalno knjigovodstvo JADRAN LAGUNA D.O.O.' and includes a menu bar with options like 'Aplikacija', 'Matični podaci', 'Dokumenti', 'Operacije', 'Pregledi i izvještaji', 'Knjizenje', and 'Nabava'. The main form area is divided into several sections:

- Zaglavlje (Header):** Includes fields for 'Godina' (Year: 2017), 'Org. jedinica' (Organization: 132 - KLJUNJA), 'Broj' (Number: 1), 'Datum' (Date: 12.04.2017), 'Status' (3 - Prokrajeno), and 'Datum isporuke' (Delivery Date: 13.04.2017).
- Materijal (Material):** Shows 'Materijal' (660001 - PLIN), 'Vanjska šifra' (External Code), 'Stanje' (Quantity: 0,000), 'Vrij. (nab. cij.)' (Purchase Price: 0,00), and 'Količina' (Quantity: 500,000).
- Additional Fields:** Includes 'Nabavna cijena' (Purchase Price: 4,15), 'Zahtjevana količina' (Requested Quantity: 500,00), 'Količina za isdavanje' (Quantity for Issuance: 500,00), 'Org. jed. nabave' (Purchase Organization: 132 - KLJUNJA), 'Dobavljač za naruđbu' (Supplier: ZNA d.d.), and 'Radlog promjene' (Change Log).
- Table:** A table with columns: 'Org. zahtjeva' (Requesting Org.), 'St.' (Item No.), 'Mat./Uml' (Material/Unit), 'Naziv' (Name), 'Ulaz' (Entry), 'J.Mj.' (Unit), 'Nab. cij.' (Purchase Price), 'Nab. Vrij.' (Purchase Value), 'Količina za n.' (Quantity for n.), 'Partner' (Partner), and 'Vrijeme' (Time). The table contains one row: '132 1 660001 PLIN 500,00 KG 4,15 2.075,00 500 2016 12.04.2017'.
- Summary:** A blue bar at the bottom shows 'Ukupno:' (Total) and '2.075,00'.

Izvor: Diventa sustav hotela Laguna

Na slici je vidljiva naruđbenica za plin, količina koja se naručuje kao i dobavljač. Navodi se i organizacijska jedinica za koju se nabavlja, nabavna cijena te ukupni iznos koji treba platiti. Jednostavnim uvidom u sustav dobivaju se svi bitni podaci vezani za određenu nabavu.

Slika 12. Prikaz utroška u kuhinji

**Zaglavlje**

Godina: 2017 Operator: Bruno Paonja Trošk: 132 - KLHINJA  
 Org. jedinica: 132 - KLHINJA Aktivnost: 114 - VEČERA  
 Broj: 6 Datum: 29.05.2017 Dostavnica:  
 Status: 3 - Proklijušeno Sinkronizirano: Da Opis: osoba 132-večera 26.05.2017

**Materijal**

Materijal: 100705 VRIHNE ZA KLHINJE Količina: 2,000  
 Vanjska štifa: Stanje: 00,000 Vrij. (nab. cij.): 125,00 Vrij. (mal. cij.): 0,00 Bar Code:

**Utrošak**

Nabavna cijena: 12,50 25,00 12,50 Konto troška:  
 Marža: 0,00 % 0,00 0,00 % 0,00  
 VP cijena: 12,50  
 Porez: 25,00 % 6,26 25,00 % 6,25  
 Povratna naknada: 0,00 0,00 0,00  
 Maloprodajna cijena: 15,63 25,00 15,63

St.	Mat./Usl/ Naziv	Iznos	J.Mj.	Nab. cij.	Nab. vrij.	Marža	Izn. Marže	Cij. B.P.	Iznos BP	Porez	Iznos por.	Mal. cij.
1	100705 VRIHNE ZA KLHINJE	2,000	L	12,50	25,00	0,00 %	0,00	12,50	25,00	25,00 %	6,26	15,63
2	100850 SALA	70,000	KOM	0,69	48,30	0,00 %	0,00	0,69	48,30	25,00 %	11,90	0,86
3	100459 RIBA SMRZNUTA SOM FILET	15,000	KG	16,50	247,50	0,00 %	0,00	16,50	247,50	25,00 %	61,95	20,63
4	101936 POVRČE SMRZNUTO BROKULA	10,000	KG	10,00	100,00	0,00 %	0,00	10,00	100,00	25,00 %	25,00	12,50
5	100600 POVRČE SMRZNUTO MAHLINA	5,000	KG	7,30	36,50	0,00 %	0,00	7,30	36,50	25,00 %	9,15	9,13
6	101766 POVRČE SMRZNUTO KRUMPIR F	20,000	KG	9,50	190,00	0,00 %	0,00	9,50	190,00	25,00 %	47,60	11,88
7	100720 ULJE BILJNO SUNC.SOJA	7,000	L	6,60	46,20	0,00 %	0,00	6,60	46,20	13,00 %	6,02	7,46
8	100741 KETCHUP	0,300	KG	4,60	1,38	0,00 %	0,00	4,60	1,38	25,00 %	0,35	5,75
9	100740 MAJONEZA	0,400	KG	12,64	5,06	0,00 %	0,00	12,64	5,06	25,00 %	1,26	15,80
10	100450 SENF	0,300	KG	12,25	3,68	0,00 %	0,00	12,25	3,68	28,00 %	0,92	15,31
11	100755 ŠEĆER	1,500	KG	4,75	7,13	0,00 %	0,00	4,75	7,13	25,00 %	1,79	5,94
12	100306 POVRČE KONZERVIRANO AJVAR	0,500	KG	10,61	5,31	0,00 %	0,00	10,61	5,31	25,00 %	1,33	13,26
13	100013 MESO SVINJSKI VRAT BK SMRZ	15,000	KG	26,50	397,50	0,00 %	0,00	26,50	397,50	25,00 %	99,45	33,13
14	100001 MESO PILEĆI FILE	23,000	KG	23,00	529,00	0,00 %	0,00	23,00	529,00	25,00 %	132,25	28,75
15	100760 JUHA GOVEĐA	0,500	KG	21,89	10,95	0,00 %	0,00	21,89	10,95	25,00 %	2,74	27,36
16	100761 JUHA OD GLJIVA ŠAMP.	0,500	KG	33,97	16,99	0,00 %	0,00	33,97	16,99	25,00 %	4,25	42,46
17	100794 REŽA	4,000	KG	4,99	19,96	0,00 %	0,00	4,99	19,96	25,00 %	5,00	6,24
18	100041 ŠLAG U PRAHU	1,500	KG	36,00	54,00	0,00 %	0,00	36,00	54,00	25,00 %	13,50	45,00
19	100521 PUDING VANILJA	1,000	KG	17,99	17,99	0,00 %	0,00	17,99	17,99	25,00 %	4,50	22,49
20	100527 PIŠKOTE	0,800	KG	24,48	19,58	0,00 %	0,00	24,48	19,58	25,00 %	4,90	30,60
21	100428 ČOKOLADA ZA KLHINJE	0,300	KG	27,00	8,10	0,00 %	0,00	27,00	8,10	25,00 %	2,03	33,75
<b>Ukupno:</b>					<b>2.251,97</b>		<b>0,00</b>		<b>2.251,97</b>		<b>557,82</b>	

Izvor: Diventa sustav hotela Laguna

Na slici je jasno vidljiv prikaz utroška namirnica u kuhinji za večeru. U datoteci utroška sadržani su svi bitni podaci od količine, nabavne cijene, marže, poreza, maloprodajne cijene itd. Također je i naveden datum utroška namirnica. Sve te informacije bitne su za kasniju usporedbu ostvarene realizacije u restoranu, prema kojoj će se „ravanati“ i sljedeća nabava namirnica. Osim toga ove informacije veliku ulogu igraju u daljnjem poslovanju odnosno donošenju odluka vezanih za poslovanje ovih odjela.

Osim što pruža uvid u rezultate poslovanja svakog odjela, Diventa sustav hotela Laguna omogućuje uvid u određene podatke koji služe kao osnova za donošenje poslovnih odluka. Taj sustav omogućuje bržu i sustavniju pohranu podataka, kao i brže i kvalitetnije odvijanje procesa odlučivanja, čime se kvaliteta poslovanja hotela podiže na višu razinu.

## 4.6. Hotelski pokazatelji

Na sljedećoj slici prikazan je pregled gostiju prema agencijama sa kojima hotel ostvaruje partnerske odnose, na dan 06.07.2017., dok graf prikazuje noćenje prema nacionalnostima za početak srpnja 2017. godine.

Slika 13. Pregled gostiju prema agencijama na dan 06.07.2017.

JADRAN LAGUNA D.O.O.

Vrijeme tiskanja: 06.07.2017 11:49:41

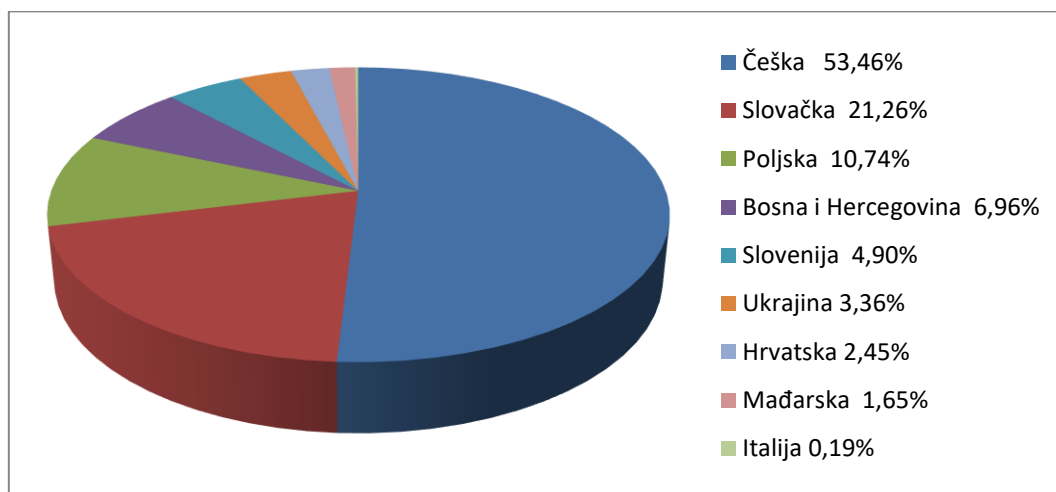
### Pregled gostiju

Razdoblje: 06.07.2017-06.07.2017  
Hotel: 100 HOTEL LAGUNA

Broj gostiju: 642  
Broj soba: 270

Soba	Prezime i ime	Napomena	Agencija	Dolazak	Odlazak	Usl.	V.P.	Grupa	Država
<b>Agencija: AQUAMARINza FIX</b>									
2201	BENO, GUSTAV	FRIŽIDER	AQUAMARINza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
2201	BENOVA A MBRUSOV	FRIŽIDER	AQUAMARINza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
									Ukupno: 2
<b>Agencija: DELFIN TOURS FIX za FIX</b>									
2202	KOTLAN, VITEZSLAV		DELFIN TOURS FIX za FI	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
2202	LISA, VERA		DELFIN TOURS FIX za FI	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
2212	VESELY, BRETISLAV		DELFIN TOURS FIX za FI	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
2212	VESELA, MARCELA		DELFIN TOURS FIX za FI	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
									Ukupno: 4
<b>Agencija: AQUAMARINza FIX</b>									
2214	KU <sup>ER</sup> EROVA, MIROSLAV		AQUAMARINza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
2214	KU <sup>ER</sup> ERA, MIROSLAV		AQUAMARINza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
2214	KU <sup>ER</sup> ERA, DENIS		AQUAMARINza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
									Ukupno: 3
<b>Agencija: GLOBTOUR BRATISLAVA za FIX</b>									
1101	GLAZUNOV, JULIUS		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1101	GLAZUNOVOVA, JOL		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1101	GLAZUNOVOVA, IVAN		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1102	FEJERCAK, MARCO		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1102	ŠTELBACKY, PATRIK		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1102	KOVALOVA, RADKA		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1103	FEJER <sup>AK</sup> , PETER	SOBA DO GLAZUNOV	GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1103	FEJER <sup>AKOVA</sup> , SLAV	SOBA DO GLAZUNOV	GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1103	FEJER <sup>AK</sup> , OLIVER		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1104	SIRAN, LUBOS		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1104	SIRANOVA, HANA		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
1104	SIRAN, JAKUB		GLOBTOUR BRATISLAVA	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	SLOVAKIA
									Ukupno: 12
<b>Agencija: Kompas d.d. Slovenija za FIX</b>									
1105	GAJDA, DARIUSZ PIO		Kompas d.d. Slovenija za FI	05.07.2017	15.07.2017	LAL	F	/	POLAND
1105	GAJDA, BRYGIDA GA		Kompas d.d. Slovenija za FI	05.07.2017	15.07.2017	LAL	F	/	POLAND
1105	GAJDA, MARCIN DAR		Kompas d.d. Slovenija za FI	05.07.2017	15.07.2017	LAL	F	/	POLAND
1106	LUKAN, MIRKO		Kompas d.d. Slovenija za FI	01.07.2017	15.07.2017	LAL	F	/	SLOVENIJA
1106	PETELIN, TATJANA		Kompas d.d. Slovenija za FI	01.07.2017	15.07.2017	LAL	F	/	SLOVENIJA
1106	LUKAN, TJASA		Kompas d.d. Slovenija za FI	01.07.2017	15.07.2017	LAL	F	/	SLOVENIJA
									Ukupno: 6
<b>Agencija: VITKOVICEza FIX</b>									
1107	NOVAK, PETR	SOBA DO NOVAK JAN	VITKOVICEza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
1107	NOVAKOVA, MARKET	SOBA DO NOVAK JAN	VITKOVICEza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
1107	NOVAKOVA, ADELA		VITKOVICEza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
1107	NOVAKOVA, ANNA		VITKOVICEza FIX	01.07.2017	08.07.2017	HB	F	/	CZECH REPUBLIC
									Ukupno: 4
<b>Agencija: Kompas d.d. Slovenija za FIX</b>									
1108	GARGELA, JAN		Kompas d.d. Slovenija za FI	01.07.2017	08.07.2017	LAL	F	/	CZECH REPUBLIC
1108	GARGELOVA, EDITA		Kompas d.d. Slovenija za FI	01.07.2017	08.07.2017	LAL	F	/	CZECH REPUBLIC
1108	GARGELOVA, KLAUD		Kompas d.d. Slovenija za FI	01.07.2017	08.07.2017	INF	F	/	CZECH REPUBLIC
									Ukupno: 3
<b>Agencija: MARCO TRAVEL AGENCY</b>									
1109	SANETRA, ANITA BAF		MARCO TRAVEL AGENCY	29.06.2017	08.07.2017	HB	F	/	POLAND
1109	SANETRA, LAURA EM		MARCO TRAVEL AGENCY	29.06.2017	08.07.2017	HB	F	/	POLAND

Graf 1. Pregled noćenja prema nacionalnostima za razdoblje od 01.07.2017. do 06.07.2017.



Izvor: Izradio autor prema internim podacima hotela Laguna

Iz grafa 1. vidljivo je da su Česi i Slovaci najbrojniji gosti na početku srpnja 2017. godine, što se podudara i sa statistikom hotela Laguna iz predhodnih razdoblja gdje Česi i Slovaci isto prednjače. Razlog tomu su partnerski odnosi, odnosno ugovori koje je hotel Laguna potpisala sa 12 turističkih agencija od kojih najveći udio gostiju ostvaruju iz partnerstva sa agencijama: Vitkovice (Češka), Aquamarin (Slovačka), Globtour Bratislava (Slovačka), Marco travel agency (Poljska), Delfin tours (Češka), Kompas d.d. Slovenija itd. Osim partnerskih odnosa sa stranim agencijama, Česi, Slovaci i Poljaci najbrojniji su gosti i zbog tradicionalnog izbora Makarske rivijere kao omiljene destinacije za odmor.

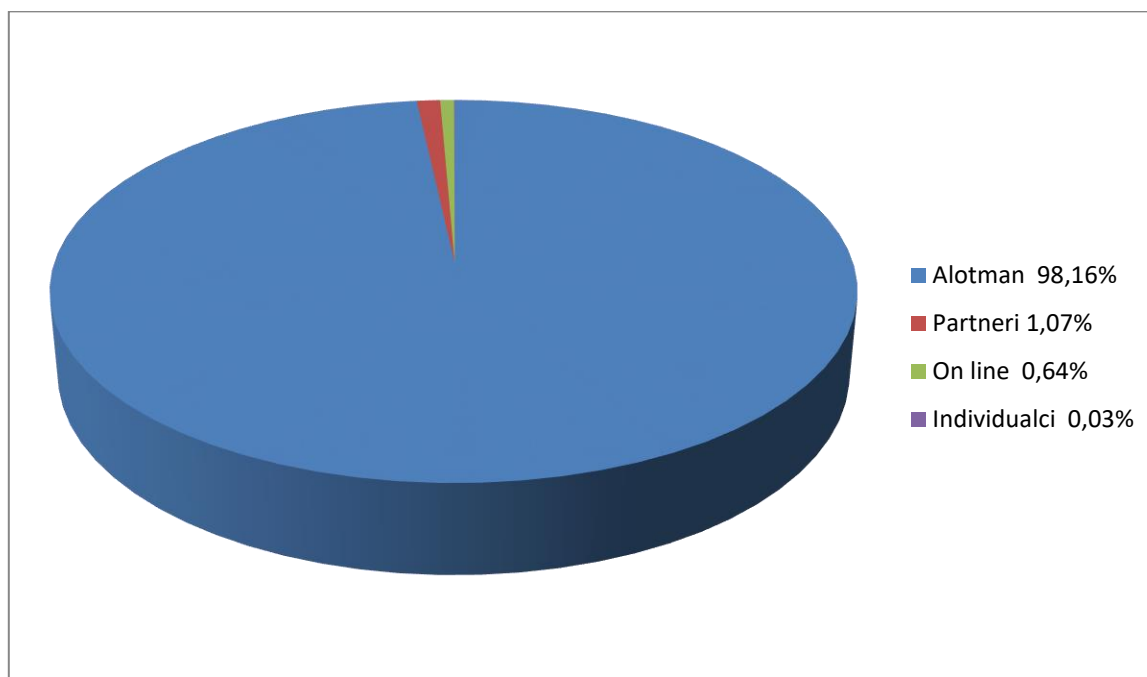
Sljedeća tablica prikazuje cijene noćenja, te ukupna noćenja i prihode za srpanj 2012. godine, dok graf prikazuje noćenja po segmentima za početak srpnja 2017. godine.

Tablica 4. Noćenja prema segmentima

RAZDOBLJE	SRPANJ 2012.
	<b>Cijena po osobi/po danu u kunama</b>
Alotman	315
Grupe	315
Individualci	390
<b>UKUPNI NOĆENJA</b>	18.807
<b>UKUPNI PRIHODI OD NOĆENJA</b>	3.213.127,01

Izvor: Izradio autor prema statistici 2. godine hotela Laguna

Graf 2. Noćenja prema segmentima za razdoblje od 01.07.2017. do 06.07.2017.



Izvor: Izradio autor prema internim podacima hotela Laguna

Najveći broj noćenja ostvaruje se upravo iz alotmana. Iz godine u godinu sve više se povećaje prodaja noćenja putem interneta. Uzrok toga povećanja je dugotrajna i iz godine u godinu sve kvalitetnija suradnja sa određenim stranim agencijama, koje nudeći mogućnost rezerviranja smještaja u hotelu Laguna preko svojih internet stranica, ne samo da povećavaju prodaju noćenja preko interneta nego ujedno i vrše promidžbu hotela. Vršenje rezervacija putem interneta se s vremenom sve brže i više razvijalo, pa je tako od 2009. godine kada su se rezervacije za hotel Laguna mogle izvršiti putem web stranice hotela Laguna [www.adriatiq.com](http://www.adriatiq.com) i na web stranici [www.dalmacia-holiday](http://www.dalmacia-holiday) ta mogućnost proširila i na brojne druge web stranice kao npr. [booking.com](http://booking.com), [trivago.hr](http://trivago.hr), [hotels.com](http://hotels.com) itd. Današnje poslovanje nezamislivo je bez maksimalnog iskorištavanja internetskih pogodnosti, čega je svjestan i hotel Laguna, čije se poslovanje s ciljem ostvarenja što veće uspješnosti odvija upravo u tome smjeru.

#### 4.6.1. Ljudski potencijali

Unutar ljudskih resursa raznim edukacijama potiče se usvajanje novih znanja, umjeća i sposobnosti što dovodi do poboljšanja pojedinca u obavljanju svoga posla. Osim što se postiže individualni razvoj zaposlenika, postiže se i određeni razvoj na razini organizacije.



U sljedećoj tablicama prikazan je broj radnika i njihova prosječna starost. Prva tablica obuhvaća izvještaje na dan 31.12. 2015. i 2016. godine, dok druga tablica prikazuje iste podatke na dan 06.07.2017. godine.

Tablica 5. Broj radnika po organizacijskim jedinicama za 2015. i 2016.

RAZDOBLJE ORGANIZACIJSKA JEDINICA	2015.		2016.	
	BROJ RADNIKA	PROSJEČNA STAROST	BROJ RADNIKA	PROSJEČNA STAROST
ADMINISTRACIJA	1	49	1	50
RECEPCIJA	3	55,67	3	46,67
DOMAĆINSTVO	2	57	2	58
RESTORANSKI SERVIS	4	52,75	4	53,75
KUHINJA	2	50	3	44,33
PRODAJA I MARKETING	1	29	1	30
UPRAVA	1	44	1	45
FINANCIJE	2	51	2	52
OBRADA PODATAKA	1	62	1	63
ODRŽAVANJE	2	53,5	2	54,5
<b>UKUPNO</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>-</b>

Izvor: Izradio autor prema izvještajima za 2015. i 2016. godinu hotela Laguna

Tablica 6. Broj radnika po organizacijskim jedinicama na dan 06.07.2017.

RAZDOBLJE ORGANIZACIJSKA JEDINICA	2017.	
	BROJ RADNIKA	PROSJEČNA STAROST
ADMINISTRACIJA	1	51
RECEPCIJA	3	46,67
DOMAĆINSTVO	2	57
RESTORANSKI SERVIS	5	49,2
KUHINJA	3	44,67
LAGUNA CAFFE BAR	1	36
UPRAVA	1	45
FINANCIJE	2	52,5
OBRADA PODATAKA	1	63
ODRŽAVANJE	4	52
<b>UKUPNO</b>	<b>23</b>	<b>-</b>

Izvor: Izradio autor prema izvještaju na dan 06.07.2017. godine hotela Laguna

Iz tablica je vidljivo da je porastao broj zaposlenih u kuhinji i održavanju. Prosječna starost zaposlenika uglavnom varira u sličnim okvirima. Djelatnici hotela pohađaju tečajeve stranih jezika i razne edukacije u svome sektoru, čime se ulaže u unaprjeđenje ljudskog potencijala.

#### 4.6.2. Financijski rezultati

Na sljedećoj slici je prikazan račun dobiti i gubitka za 2016. godinu.

Slika 14. Račun dobiti i gubitka hotela Laguna

<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>				
<b>za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016.</b>				
<b>Obrazac</b>				
<b>POD-RDG</b>				
<b>Obveznik: 56976586879; JADRAN LAGUNA D.O.O.</b>				
Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4	5
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 126 do 130)</b>	<b>125</b>		<b>10,337,955</b>	<b>11,922,588</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	126		79,011	79,277
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	127		9,980,087	11,615,574
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	128			
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	129		100,200	101,000
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	130		178,657	126,737
<b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 132+133+137+141+142+143+146+153)</b>	<b>131</b>		<b>11,043,575</b>	<b>11,368,611</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	132			
2. Materijalni troškovi (AOP 134 do 136)	133		5,991,145	6,034,553
a) Troškovi sirovina i materijala	134		2,505,294	2,495,472
b) Troškovi prodane robe	135			6,262
c) Ostali vanjski troškovi	136		3,485,851	3,532,819
3. Troškovi osoblja (AOP 138 do 140)	137		4,388,088	4,554,120
a) Neto plaće i nadnice	138		3,051,817	3,186,004
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	139		878,683	896,895
c) Doprinosi na plaće	140		457,588	471,221
4. Amortizacija	141		135,949	147,674
5. Ostali troškovi	142		528,393	632,264
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 144+145)	143		0	0
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	144			
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	145			
7. Rezerviranja (AOP 147 do 152)	146		0	0
a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	147			
b) Rezerviranja za porezne obveze	148			
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	149			
d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	150			
e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	151			
f) Druga rezerviranja	152			
8. Ostali poslovni rashodi	153			
<b>III. FINANIJSKI PRIHODI (AOP 155 do 164)</b>	<b>154</b>		<b>212,536</b>	<b>240,651</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	155			
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	156			
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	157			
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	158		112,397	176,842
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	159			
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	160			
7. Ostali prihodi s osnove kamata	161			79
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	162		100,139	62,370
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	163			
10. Ostali financijski prihodi	164			1,360
<b>IV. FINANIJSKI RASHODI (AOP 166 do 172)</b>	<b>165</b>		<b>51,599</b>	<b>1,110,090</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	166			
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	167			

3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	168		
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	169	51,599	42,067
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	170		
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	171		1,068,023
7. Ostali financijski rashodi	172		
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>173</b>		
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>174</b>		
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>175</b>		
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>176</b>		
<b>IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 125+154+173 + 174)</b>	<b>177</b>	<b>10,550,491</b>	<b>12,163,239</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI (AOP 131+165+175 + 176)</b>	<b>178</b>	<b>11,095,174</b>	<b>12,478,701</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 177-178)</b>	<b>179</b>	<b>-544,683</b>	<b>-315,462</b>
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 177-178)	180	0	0
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 178-177)	181	544,683	315,462
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>182</b>		
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 179-182)</b>	<b>183</b>	<b>-544,683</b>	<b>-315,462</b>
1. Dobit razdoblja (AOP 179-182)	184	0	0
2. Gubitak razdoblja (AOP 182-179)	185	544,683	315,462

Izvor: Interni podaci,financijski izvještaj za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016. hotela Laguna

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je da je hotel u 2016. godini ostvario ukupne prihode u iznosu od 12.163.239 kuna, te ukupne rashode od 12.478.701 kuna. Gubitak razdoblja iznosi 315.462 kuna što je za 229.221 kuna manje nego gubitak razdoblja iz 2015. godine, što je ujedno i jedan od pozitivnih pokazatelja poslovanja. Ostvareni poslovni prihodi u 2016. godini iznose 11.922.588 kuna, te su veći za 1.584.633 kuna nego prihodi iz predhodne godine. No, s druge strane ostvareni su i veći poslovni rashodi u 2016. godini u iznosu od 11.368.611 kuna, što je za 325.036 kuna više nego u 2015. godini. Osim materijalnih troškova bitno je spomenuti i troškove osoblja, pogotovo osoblja koje je zaposleno tijekom cijele godine, a rad hotela je sezonski što uzrokuje velik udio troškova zaposlenih u ukupnim prihodima. Iako je to samo jedan od razloga ostvarenja gubitka razdoblja, predstavlja jedan od problema koje je potrebno riješiti ukoliko se želi ostvariti uspješniji i pozitivniji poslovni rezultati na duži vremenski period. U 2016. godini ostvareni su i veći financijski prihodi za 28.115 kuna nego 2015. godine. No, financijski rashodi su dosta veći nego predhodne 2015. godine, te iznose 1.110.090 kuna.

Pohvalno je što je cjelokupno poslovanje hotela usmjereno na poboljšanje poslovanja, te su rezultati vidljivi iz godine u godinu. U računu dobiti i gubitka vidljivo je da je gubitak razdoblja manji nego predhodne godine. Daljnji naponi i ulaganja zasigurno će uroditi još uspješnijim i kvalitetnijim poslovanjem što će dovesti hotel i do ostvarivanja značajnih dobitaka.

#### 4.7. Swot analiza na primjeru hotela Laguna

Sljedeća tablica prikazuje swot analizu hotela Laguna. Prikazane su glavne snage i slabosti, kao i prilike i prijetnje hotela Laguna. Swot analiza upravo preko tih pokazatelja omogućuje uvid u možda najslabije „karike“ poslovanja, ali isto tako i uvid u određene prilike za koje postoji velika mogućnost da će poslovanje hotela usmjeriti prema kvalitetnijem i uspješnijem poslovanju. Upravo zbog svoje jednostavnosti, ali i pronalaska snaga koje treba istaknuti i prilika koje treba iskoristiti kako bi se smanjio i na kraju potisnuo utjecaj slabosti i prijetnji u nastavku je prikazana swot analiza hotela Laguna.

Tablica 7. Swot analiza hotela Laguna

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geografska pozicija hotela (na pola puta između Dubrovnika i Splita)</li><li>• Hotel je smješten uz jednu od najdužih i najljepših plaža Makarske rivijere</li><li>• U blizini nema velikog prometa što je povoljno za obitelji sa djecom</li><li>• Mjesto Gradac nudi brojna događanja za vrijeme sezone</li><li>• Jednodnevni izleti na obližnje otoke i zanimljive turističke lokacije</li><li>• Autohtoni programi kao ribarenje i berba mandarina koji produžuju sezonu</li><li>• Zbog dugogodišnje tradicije poslovanja hotel je na tržištu poznat kao „majka turizma“ na Makarskoj rivijeri</li><li>• Položaj uz plažu i velika terasa pružaju mogućnost organiziranja jedinstvenih sadržaja</li><li>• Velik kapacitet smještajnih jedinica</li><li>• Tenis centar sa tri tenis terena i rasvjetom</li><li>• Prostran i renoviran restoran za organiziranje raznih događaja (pričesti, krizme itd.)</li><li>• Laguna bar koji svojim sadržajem obogaćuje ponudu i donosi dodatnu zaradu</li><li>• Klimatizirane sobe i renovirana recepcija</li><li>• Povoljna cijena</li><li>• Veliki parking u sklopu hotela</li><li>• Dugogodišnja i čvrsta suradnja sa partnerima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stariji objekt podložan brojnim kvarovima i teškom održavanju hotelskih odjeljenja</li><li>• Niska kategorija objekta **</li><li>• Nedovoljna uređenost prostora unutar hotela</li><li>• Zastarjelost opreme (posebno u odjeljenju kuhinje i restorana)</li><li>• Potrebno više sredstava za tekuće održavanje</li><li>• Problemi u pronalasku adekvatnog osoblja sezonskog karaktera</li><li>• Nepovoljna starosna struktura zaposlenika</li><li>• Velik udio troškova zaposlenih u ukupnim prihodima</li><li>• Fiksni troškovi (troškovi osoblja prisutni tijekom cijele godine, a rad sezonski)</li><li>• Nedovoljna ponuda dodatnih sadržaja hotela</li><li>• Dosta neiskorištenog prostora u okruženju objekta , te lošije stanje pojedinih smještajnih jedinica</li></ul>

<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogodnost za parcijalnu rekonstrukciju</li> <li>• Mogućnost povećanja prihoda bez većih investicija</li> <li>• Otvaranje novih punktova u sklopu unutarnjih neiskorištenih prostora (dodatni šankovi i zabavni prostori)</li> <li>• Prenamjena neiskorištenih prostora u sklopu hotela za potrebe dvorana za konferencije, team buildinga i sl.</li> <li>• Osvježavanje hotela i uvođenje novih sadržaja i događaja</li> <li>• Povećanje broja sportskih gupa koristeći već postojeće preduvijete mora, Biokova i vlastitog tenis centra</li> <li>• Povećanje broja vjerskih grupa koristeći prednost blizine Veprica i Međugorja</li> <li>• Bolja promidžba zabavnih sadržaja Gradca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sve više novijih hotela na području Makarske rivijere sa bogatom ponudom i često sa istom ili nižom cijenom</li> <li>• Sve veća konkurencija i samom Gradcu (hotel Saudad ***, hotel Neptu ***, hotel Gradac***)</li> <li>• Zakonska regulativa</li> <li>• Nelojalna konkurencija</li> <li>• Visoke stope poreza i parafiskalnih nameta</li> <li>• Ulazak stranih hotelskih i turističkih korporacija kao konkurenta na tržište</li> <li>• Globalna gospodarska kriza i političke krize u regiji, sa određenim posljedicama na poslovanje Društva</li> </ul>

Izvor: izradio autor prema internim podacima i izvještajima hotela Laguna

Hotel Laguna posjeduje brojne snage i njih koristi kako bi dodatno poboljšala svoje poslovanje i prikrila određene slabosti hotela. Geografski atraktivna lokacija hotela omogućuje gostima posjet brojnim prirodnim ljepotama poput obližnjih otoka, Biokova, Crvenog i Modrog jezera, Baćinskih jezera, Neretve i sl. Položaj hotela unutar mjesta povoljan je za obitelji sa djecom zbog blizine plaže i malog prometa. Hotel nastoji određene nedostatke prikriti i velikom terasom sa pogledom na more gdje se mogu organizirati razni događaji, kao i sa vlastitim velikim parkingom i tenis terenima čime pokušava privući goste koji se bave sportom i rekreacijom. Svemu tome pridonose i veliki smještajni kapaciteti po povoljnoj cijeni. Hotel nudi gostima i upoznavanje sa lokalnim načinom ribarenja i berbam mandarina, kao i mogućnost samostalnog sudjelovanja u tim aktivnostima, što privlači goste, čime se sezona produžuje. Sama destinacija i hotel imaju dugogodišnju tradiciju u turizmu na području Makarske rivijere zbog čega se gosti iz godine u godinu vraćaju, povlačeći za sobom i određeni dio novih gostiju. Veliku ulogu u tome imaju dugogodišnji i čvrsti partnerski odnosi s brojnim stranim agencijama. Sve to pozitivno utječe na poslovanje hotela.

Slabosti hotela uglavnom se odnose na zastarjelu opreme, što dovodi do čestih kvarova, neiskorišteni prostor u sklopu hotela, nisku kategoriju hotela, probleme u pronalasku adekvatnog osoblja u sezoni, kao i nepovoljnu starosnu strukturu postojećih zaposlenika i fiksne troškove koji nastaju kao posljedica troškova osoblja koje je prisutno tijekom cijele godine, a rad hotela je sezonski.

Navedeni problemi bi se mogli riješiti kroz određene prilike. Uz malo ulaganja hotel može pružiti bolji ponudu, čime će privući i veći broj gostiju, a samim time i povećati prihod. Neiskorišteni prostor u sklopu hotela prenamjenom u dvorane za konferencije, team buildinge i razne seminare privući će određeni broj korisnika čime će se sezona rada automatski produžiti, a samim time djelomično se potpomaže i rješavanju problema fiksnih troškova koji predstavljaju značajnu slabost upravo zbog sezonskog rada hotela, a troškovi određenog osoblja su prisutni tijekom cijele godine. Uvođenjem novih sadržaja, ali i boljom promidžbom postojećih preduvjeta mora i Biokova, blizine Veprica i Međugorja, kao i zabavnih sadržaja Gradca (klub Pineta i H<sub>2</sub>O), privuklo bi se sportske i vjerske skupine, kao i skupine mladih ljudi.

Naravno, nisu zanemarive ni prijetnje kojima je poslovanje hotela izloženo. Pojava konkurencije u bližoj okolici sa većim stupnjem kategorizacije, ali i u samom Gradcu (hotel Saudad, hotel Neptun i hotel Gradac), predstavlja jednu od bitnijih prijetnji. Utjecaj određenih zakonskih regulativa, kao globalna i politička kretanja nisu beznačajna u hotelskom poslovanju.

Hotel ne može utjecati na sva tržišna kretanja i negativne utjecaje iz okoline, osim da bude što konkurentniji sa svojom ponudom i privuče što veći broj gostiju, ito na način da najoptimalnije iskorisiti određene prilike, čime će još više istaknuti snage koje posjeduje. Samim time otklonit će dio slabosti i oduprijet se utjecaju negativnih kretanja u obliku prijetnji iz okoline.

## 5. ZAKLJUČAK

Odlučivanje je proces s kojim se čovjek susreće u svakodnevnom životu. Donošenje odluke u poslovnom životu tiče se većeg broja ljudi i poslovanja same organizacije. Menadžeri su ti koji moraju razviti svijest o važnosti svoje funkcije u procesu odlučivanja. Informacije i broj inačica rješenja problema su glavni čimbenici koji utječu na proces odlučivanja. Također, ova dva čimbenika uvjetuju hoće li okolina odlučivanja biti jednostavna ili složena, te hoće li se odlučivati u uvjetima sigurnosti, nesigurnosti ili rizika. Rezultat kvalitetnog procesa odlučivanja je učinkovita i uspješna odluka.

Danas je gotovo nemoguće zamisliti odvijanje poslovnog odlučivanja u određenoj organizaciji bez podrške informacijske tehnologije unutar informacijskog sustava. Učinkovit informacijski sustav dizajniran je na način da podacima koje posjeduje stvara kvalitetnu bazu za maksimalno poboljšanje donošenja poslovnih odluka. Informatička pismenost i edukacija uvjetuje i stručnost osoblja, koja igra veliku ulogu u primjeni svih prednosti koje nudi taj sustav.

Unutar informacijskog sustava hotela Laguna predstavljen je rad Diventa sustava koji služi kao podrška tom informacijskom sustavu. Taj sustav obuhvaća rad svih odjela u hotelu, te pohranjuje sve podatke koji su vezani za rad tih odjela. Pomoću toga sustava svi podaci koji su se prikupili mogu se iskoristiti u bilo kojem trenutku za donošenje poslovnih odluka. Na temelju podataka iz Diventa sustava stvaraju se razna izvješća i statistike. Tako npr. znamo da se većina noćenja u hotelu ostvaruje iz alotmana, ili određene pojedinosti o radnicima i partnerskim agencijama i sl.

Naravno da upotreba Diventa sustava unutar svakodnevnog hotelskog poslovanja pruža brojne prednosti u poslovanju. Tako se skraćuje proces nabave, što se pozitivno odražava i na poslovanje restorana i drugih odjela. U recepcijskom poslovanju najbitnija stavka je maksimalna iskorištenost kapaciteta. Pomoću pohrane podataka i raznih analiza i statistika, taj sustav omogućuje na vrijeme prepoznavanje slabe iskorištenosti kapaciteta. Ukoliko dođe do te pojave, hotel Laguna snižava cijene smještaja i nudi razne pogodnosti (npr. besplatan smještaj za bebe i djecu do 12 godina, razne popuste za djecu i odrasle na pomoćnim ležajevima, zatim popuste za ranije rezervacije i sl.) kako bi privuklo što veći broj gostiju, a samim time i popunilo svoje kapacitete. Dakle, Diventa sustav osim što olakšava osoblju obavljanje svakodnevnog recepcijskog poslovanja na brži i kvalitetniji način, što rezultira i povećanjem zadovoljstva gosta pruženom uslugom, a to je ujedno i cilj hotelskog poslovanja,

omogućuje pravovremeni prikaz određenih pokazatelja na temelju kojih se donose poslovne odluke. Taj sustav pruža veliku podršku ne samo recepcijskom poslovanju i odjelu nabave, već i ostalim odjelima koji djeluju unutar hotela.

Prema podacima dobivenim od voditelja hotela, organizacijska struktura hotela organizirana je na način da svaki odjel ima svoga voditelja koji je odgovoran za poslovanje svog odjela i sukladno tome donosi rutinske odluke. Za donošenje važnijih odluka moraju se savjetovati sa voditeljem hotela, koji ih može odobriti ili odbiti. Voditelj hotela ne donosi odluke od strateške važnosti, ali je odgovoran za koordinaciju cjelokupnog poslovanja hotela i provođenje odluka svojih nadređenih unutar Adriatic Islands grupacije. Dakle stil odlučivanja unutar hotela nije u potpunosti ni autokratski, ali ni demokratski. Okolina u kojoj se odvija poslovanje hotela je složena, a jedan od najbitnijih čimbenika koji utječu na odlučivanje je nedostatak financijskih sredstava za ostvarivanje određenih ciljeva. Iako trenutno poslovanje hotela Laguna nije baš optimalno, pohvalno je što iz godine u godinu ostvaruju bolje rezultate što će nesumnjivo u konačnici dovesti i do ostvarenja krajnjih ciljeva poslovanja. Upotreba informacijskih tehnologija od velikog je značaja u cjelokupnom poslovanju hotela Laguna. Preko raznih prikaza iz određenih odjela dočaran je izgled i sama svrha funkcioniranja toga sustava.

Može se zaključiti da je uloga informacijskih sustava u poslovnom odlučivanju velika. Upravo na temelju podataka iz tih sustava donose se poslovne odluke koje će obilježiti daljnji smjer kretanja organizacije na tržištu. Hotel Laguna na temelju podataka i pokazatelja iz Diventa sustava usmjerava svoje daljnje poslovanje kako bi se što više približio ostvarenju ciljeva svoga poslovanja. Na primjeru toga hotela istaknuta je velika važnost informacijskog sustava.

U konačnici, da bi informacijski sustavi u hotelijerstvu uspješno djelovali svaki bi poslovni subjekt trebao na najbolji mogući način iskoristiti nove trendove i pogodnosti suvremenih tehnologija i pristupa poslovanju. Na taj način bi se doprinjelo podizanju kvalitete ukupnog poslovanja i konkurentnosti na višu razinu. Na tržištu opstaju samo ona poduzeća koja se na vrijeme prilagode promjenama i dostignućima konkurenata.



## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011
2. Budimir, M. (2013). Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(2), 573-584.
3. Bulog, I., Dadić, L. Socio-psihološki aspekti odlučivanja. // *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5 (2014), 2, str. 103-108
4. Ćurko, K. (2001). Skladište podataka – Sustav za potporu odlučivanju. *Ekonomski pregled*, 52(7-8), 840-855.
5. Garbin Praničević, D. Razvijenost informacijskih sustava velikih hotelskih sustava poduzeća u Hrvatskoj = The level of the development of information systems of large hotel enterprises in Croatia. // *Acta turistica nova*. 4 (2010), 2 ; str. 175-199.
6. Galičić, V., Ivanović, S. (2008). Informacijska tehnologija i organizacijska struktura hotelskih poduzeća. *Informatologia*, 41(1), 33-38.
7. Galičić, V. Izvođački informacijski sustav kao temelj preustroja poslovnih i procesnih funkcija hotela. // *Tourism and hospitality management*. 11 (2005), 1 ; str. 147-159.
8. Galičić, V. Informacijski sustav održavanja hotela. // *Tourism and hospitality management*. - 9 (2003), 2 ; str. 107-120.
9. Galičić, V., Ivanović, S. (2006). Primjena ekspertnog sustava u poslovanju. *Informatologia*, 39(3), 185-188.
10. Gonan Božac, M. (2002). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. *Ekonomski pregled*, 53(5-6), 525-536.
11. Ivanović, Z., Metodologija znanstvenog istraživanja, SAIVA, Kastav, 2011.
12. Kraljević, Janja. Kvaliteta informacija i odlučivanje u organizaciji kao sustavu // *Poslovna analiza i upravljanje*. - 7 (2002), 6/7 ; str. 3-10
13. Renko, N.: Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005
14. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999
15. Tušek, Boris. Informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja // *Suvremeno poduzetništvo*. - 10 (2003), 5 ; str. 71-79

16. Vranišević,T., Vignali,C., Vrontis,D.: Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, 2004
17. Yates, J.F.; Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja, Mate, Zagreb, 2011
18. Zelenika,R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000
19. Zavišić,Ž.: Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, 2011.
20. Žalac, Nikola. Informacija i odlučivanje : kvantitativni i kvalitativni aspekt // Ekonomski analitičar. - (1991), 5 ; str. 44-50

#### **Internetski izvori:**

1. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf>, posjećeno: srpanj, 2017
2. <http://www.poslovni.hr/leksikon/odlucivanje-u-uvjetima-rizika-1458>,posjećeno: srpanj, 2017
3. Galičić, V. Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu. URL: <http://goo.gl/UaBWxt>, posjećeno: srpanj, 2017
4. <https://element.hr/artikli/file/1387>,Poslovni informacijski sustavi, posjećeno: srpanj, 2017
5. <http://infosustav1.efri.tripod.com/poglavlje1.pdf>, posjećeno: srpanj, 2017
6. <https://hotellaguna-adriatic.com/hr/gradac>, posjećeno: srpanj, 2017
7. <http://www.itidiventa.com/?file=rjesenja-prema-bransi/hotelijerstvo/hoteli>, posjećeno: srpanj, 2017
8. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20za%20dovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf>, posjećeno: srpanj, 2017
9. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/1-%20Odlu%C4%8Divanje%20i%20menad%C5%BEment-2011.pdf>, posjećeno: srpanj, 2017

10. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2-%20Vrste%20odluka%20stilovi%20i%20pristupi%20odlu%C4%8Divanju%20-2011.pdf>, posjećeno: srpanj, 2017
11. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf), posjećeno: srpanj, 2017

**Ostali izvori:**

1. Interni podaci hotela Laguna

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA:

Slika 1.: Model stilova odlučivanja.....	8
Slika 2.: Definiranje čimbenika u swot analizi.....	11
Slika 3.: Faze procesa odlučivanja.....	14
Slika 4.: Prikaz dijela ikona informacijskog sustava hotela Laguna.....	41
Slika 5.: Prikaz dijela ikona žurnala.....	42
Slika 6.: Prikaz pregleda žurnala.....	42
Slika 7.: Prikaz unosa rezervacije.....	43
Slika 8.: Prikaz check outa.....	43
Slika 9.: Prikaz naplate računa.....	44
Slika 10.: Dnevni izvještaj hotela Laguna na dan 03.07.2017.....	45
Slika 11.: Prikaz nabave plina.....	46
Slika 12.: Prikaz utroška u kuhinji.....	47
Slika 13.: Pregled gostiju prema agencijama na dan 06.07.2017.....	48
Slika 14.: Račun dobiti i gubitka hotela Laguna.....	52

### POPIS TABLICA:

Tablica 1.: Vrste informacijskih sustava.....	19
Tablica 2.: Primjeri nekih efekata primjene informacijske tehnologije u hotelskoj industriji..	22
Tablica 3.: Temeljni poslovni procesi u hotelijerstvu.....	23
Tablica 4.: Noćenje prema segmentima.....	49
Tablica 5.: Broj radnika po organizacijskim jedinicama za 2015. i 2016.....	51
Tablica 6.: Broj radnika po organizacijskim jedinicama na dan 06.07.2017.....	51

Tablica 7.: Swot analiza hotela Laguna.....	54
---	----

**POPIS GRAFOVA:**

Graf 1.: Pregled noćenja prema nacionalnostima za razdoblje od 01.07.2017. do 06.07.2017.....	49
---	----

Graf 2.: Noćenja prema segmentima za razdoblje od 01.07.2017. do 06.07.2017.....	50
--	----

**POPIS DIJAGRAMA:**

Dijagram 1.: Potproces, postupci i aktivnosti u procesnoj funkciji priprema i pružanja smještaja.....	26
---	----

Dijagram 2.: Moduli informacijskog podsustava «Nabava».....	28
---	----

Dijagram 3.: Proces pripreme i pružanja usluga prehrane u uvjetima informatizacije.....	30
---	----

Dijagram 4.: Upravljački informacijski sustav za održavanje hotela (MIMS – Management Information Maintenance System).....	32
--	----

Dijagram 5.: Pregled modernog tehničkog upravljanja hotelom.....	32
--	----

## **PRILOZI**

### **Intervju sa voditeljem hotela:**

1. Koji su glavni ciljevi, misija i vizija poslovanja hotela Laguna?
2. Kako bi ste opisali trenutnu situaciju i poziciju hotela Laguna i što biste naveli kao glavnu konkurentsku prednost?
3. Možete li ukratko opisati organizacijsku strukturu i stil odlučivanja u hotelu Laguna?
4. Koji su čimbenici koji utječu na proces donošenja odluka unutar hotela Laguna?
5. Kako bi definirali okolinu i okolnosti u kojima se odvija odlučivanje?
6. Koristite li uspješno informacijske sustave?
7. Smatrate li da ulažete dovoljno u dodatni razvoj informacijskih sustava?
8. Po Vašem mišljenju, koliki utjecaj ima primjena informacijskih tehnologija na donošenje poslovnih odluka?
9. Radite li kakve analize kako bi ocijenili razvoj hotela Laguna, ako da, koje su to analize i koliko ih često radite?
10. Kako biste opisali u kratkim crtama trenutni odnos države prema hotelijerstvu, odnosno turizmu?

## **Izjava**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na stručnom preddiplomskom studiju Financijski menadžment, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice doc. dr. sc. Matee Matić Šošić, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

---