

Fakultet za turistički i hotelijarski menadžment

Univerzitet „Singidunum“



MASTER RAD

**Tema: Informacione tehnologije u savremenom hotelijerstvu
na primeru „BEST WESTERN“ hotela**

Mentor: Prof. dr Slobodan Čerović

Student: Bujanja Vesna

405505/2012

Beograd, 2013. godina

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	2
2. INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU KAO DEO KONCEPTA UPRAVLJANJA.....	4
2.1 Razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu	7
2.2 Funkcije operatera i uticaj IT-a.....	10
3. INFORMACIONI SISTEM NABAVKE U HOTELIJERSTVU.....	12
3.1 Nabavka kao proces	12
3.2 Standardizacija nabavke i racionalizacija poslovanja	15
3.3 Upravljanje zalihama u hotelijerstvu.....	17
3.4 Informacioni podsistem NABAVKI I ZALIHA MATERIJALA	20
4. MENADŽER HOTELA I IT	24
4.1 Nužnost edukacije u primeni Internet tehnologije	25
4.2 Potrebe i stavovi o upotrebi Internet tehnologije u hotelu	26
4.3 Uloga Internet tehnologija u hotelskom poslovanju	28
4.4 Internet tehnologije u službi gosta.....	29
4.5 Metod lanac vrednosti u projektu razvoja aplikacije.....	30
4.5.1 Analiza rezultat-način u projektu razvoja aplikacije.....	32
4.5.2 Analiza rezultat-način u projektu razvoja aplikacije.....	33
4.5.3 Algoritam faza uvođenja aplikacije	34
4.2 Uvođenje poslovne aplikacije sa aspekta teorije sistema	38
4.2.1 Definisanje reprezentanata sistema uvođenja aplikacije	39
4.2.2 Definisanje ulaza i izlaza sistema uvođenja aplikacije.....	39
4.2.3 Grafički prikaz sistema uvođenja aplikacije.....	40
4.2.4 Formalizacija sistema uvođenja aplikacije	41
4.2.5 Vremenska analiza sistema uvođenja aplikacije.....	42
5. HOTELSKA KORPORACIJA „Best Western International“.....	43
5.1 Minimum standarda kvaliteta "Best Western International" - "16 Best Request"	44
5.2 Hotelska marka „Best Western Premier“	45
5.3 Promocioni naponi "Best Western International"-a.....	46
5.3.1 Formiranje hotelskog kluba "Golden Crown Club International"	46
5.3.2 "Speed Rewards" program.....	47
5.3.3 "Best Western Travel Card"	47
5.3.5 Program za starije od 55 godina	48
5.3.6 Program ranih rezervacija putem internet prezentacije kompanije	48
5.3.7 Program za kompanije	49
5.4 Savremene tehnologije u poslovanju "Best Western International"	49
5.5 Struktura naknada koje plaćaju hoteli članovi lanca "Best Western International"	50
5.6 Pristupanje hotela "M" korporativnom hotelskom lancu "Best Western International"	52
5.6.1 Ugovor o afilijaciji između ""Best Western International" i "Best Western Hotel Reservierungs ges.m.b.h."	53
5.6.2 Poslovanje hotela "M" u periodu nakon ulaska u "Best Western International"	55
5.7 Ulazak hotela "Šumadija" u lanac "Best Western International"	56
6. ZAKLJUČAK.....	58
LITERATURA	60

1. UVOD

Menadžment predstavlja modernu naučnu disciplinu koja je neophodna u savremenim složenim i turbulentnim uslovima poslovanja. Svaka organizacija, svaki složeniji posao ili aktivnost, zahtevaju upravljanje da bi se efikasno završili. Savremene organizacije, privredne ili neprivredne, zahtevaju stalne upravljačke akcije da bi delovale i razvijale se u složenom i dinamičkom okruženju u kome funkcionišu. One ne mogu efikasno da posluju bez korišćenja metoda i tehnika savremenog menadžmenta i bez novih menadžment pristupa i disciplina.

Brojne promene koje se odnose na raznovrsno delovanje uticaja iz okruženja, čine razvoj turizma dinamičnim i turbulentnim. Značaj uticaja novih tendencija je u tome da se na osnovu njihovog anticipiranja pronađe način kako da se uspešno ostvare ciljevi poslovanja (mikro i makro subjekata) na turističkom tržištu. Nove tendencije su osnovni pokretači promena u savremenom razvoju turizma i imaju dugoročni karakter. One odražavaju suštinu turizma ali istovremeno utiču i na njegove strukturne transformacije.

Strategija preduzeća obuhvata planiranje akcija preduzeća koje omogućavaju uspešno poslovanje i realizaciju definisanih ciljeva (povećanje obima prodaje, povećanje profita, poboljšanje kvaliteta itd.).

U uslovima neizvesnosti, jake konkurencije i sve većih zahteva potrošača kvalitet je jedan od osnovnih faktora opstanka preduzeća na tržištu, povećanja profitabilnosti, rasta i razvoja preduzeća.

Organizacija u hotelijerstvu podrazumeva proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efikasno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja.

Strateški planovi određuju kuda društvo ide u nekoliko sledećih godina i kako će tamo dospeti. Proces se odnosi na celu organizaciju ili je fokusiran na glavne funkcije - divizije, odeljenja ili druge glavne poslovne funkcije. Strateško planiranje sastoji se od procesa razvoja strategija kako bi se postigli definisani ciljevi. Strateški planovi pokušavaju stvoriti željene rezultate uticajem na okolinu i prilagođavanjem trenutnih programa i akcija kako bi imali povoljnije rezultate u spoljnoj okolini. Strateški plan je od vitalne važnosti, budući da su preduzetnici i menadžeri često okupiranim nebitnim pitanjima i gube iz vida najvažnije ciljeve. Strateški plan bi trebalo da služe kao okvir za odluke ili za osiguranje podrške, da pruža osnovu za detaljnije planiranje, objašnjavati poslovanje drugima kako bi se drugi informisali, motivisali i uključili, pomoći sistemskom vrednovanju i posmatranju izvedbe te stimulisati promene i da bude kamen temeljac za sledeći plan. Razlika između strateškog i operativnog plana je u tome što strateški plan mora biti vizionarski, konceptualan i usmeravajući, a operativan plan fokusiran, merljiv i uvodljiv. U literaturi ne postoji jedinstveni stav o razlikovanju operativnog i taktičkog planiranja: neki autori govore o operativnom, a neki o taktičkim. Zbog nemogućnosti da se budućnost predvidi sa velikom sigurnošću uz redovni poslovni plan moraju se napraviti i planovi

slučaja sa različitim ishodima. Pritom se moraju uzeti u obzir slučajevi koji su najvažniji za preživljavanje društva i uspeh te za njih stvoriti alternativne planove.

Za Hotelsko društvo izrađen je taktičke poslovni plan za svaki poslovni odeljenje u kojem su detaljno razrađene vrednosti. Plan koji je donet obuhvata period od godinu dana. Projekat razvoja aplikacije hotelskog društva sa osvrtom na metode, lanac vrednosti i na analizu rezultat-način.

Da bi se moglo govoriti o poboljšanju kvaliteta poslovnih procesa i informacijskoj osnovici koja bi to trebalo obezbediti, poboljšanje se ne sme shvatiti kao jednokratna akcija već kao kontinuirani proces koji ima vremensku dinamiku. Na kraju rada će biti prikazana organizacija rada na projektu razvoja aplikacije koja je sastavni deo internet sistema i to metodama lanac vrednosti i rezultat-način. Uvođenje informacionog sistema u celini neće biti prikazano, jer prelazi okvire ovog rada.

1.1 Metode

U literaturi su najcesce sledece klasifikacione metode:

- 1.Osnovne metode: analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija, indikcija, analogija i komparacija.
 - 2.Generalni nauci metodi: staticni metod, metod modelinga, aksiomatski, analiticko deduktivni, hipoteticko deduktivni, istorijski komparativni.
 - 3.Specijalne metode: pozitivizam, strukturalizam, historizam, dijalekticni metod.
 - 4.Metode prikupljanja podataka: istrazivacki metod, metod obzervacije, metod eksperimentisanja, metod analize dokumenata i metoda studije slucaja.
 - 5.Metode analiziranja podataka: svi delovi metoda istrazivanja.
- (Prof.dr. Milan Miljevic Logicke baze metodologije nauznih istrazivanja)

U ovom radu su primenjene: istrazivacki metod, analiza, obzervacija i metod studije slucaja.

1.2 Ciljevi rada

Uspesna implementacija Informacionih tehnologija u savremenom hotelijerstvu na primeru Best Western hotela.

1.3 Struktura rada

1. Informacioni sistemi u hotelijerstvu kao deo koncepta upravljanja. Informacione tehnologije i hotelijerstvo su dva ključna katalizatora koji omogućavaju da dinamičke, inovativne i obrazovne zajednice i organizacije komuniciraju i budu u interakciji sa spoljnim svetom.

1.4. Menadžer hotela i IT

Hotelski menadžeri moraju biti obučeni kako bi ocenili stratešku i taktičku važnost tehnologije.

1.5. Hotelska korporacija 'Best Western International'

Korporacija 'Best Western International' na posmatranim tržištima u okviru svojih hotelskih marki (Best Western i Best Western Premier) ima ukupno 95 hotela i prisutna je čak 13 od posmatranih 15 tržišta.

2. INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU KAO DEO KONCEPTA UPRAVLJANJA

Svaki informacioni sistem odlikuju sledeće funkcije:

- **Funkcija informisanja** – Drukčije, funkcija upravljanja – osnovna je funkcija informacionog sistema i omogućava da svi subjekti jednog poslovnog sistema imaju na raspolaganju relevantne informacije kako bi bili u mogućnosti da donose odgovarajuće poslovne odluke. Funkcija informisanja se ostvaruje u svrhu upravljanja organizacijom, a funkcija upravljanja, kao hijerarhijski najviša funkcija, po svojoj je suštini informacioni proces. Iz tog razloga je funkcija informisanja od fundamentalnog značaja za kvalitet informacionog sistema.
- **Funkcija dokumentacije**– Za sve aktivnosti organizacije neophodno je obezbediti dokumentaciju putem informacionog sistema. Dokumentacija je rezultat potreba i zahteva subjekata iz okruženja, jer ona čini kontrolu i razmenu informacija uopšte. Takođe je neophodno obezbediti mogućnost revizije poslovanja u svakom trenutku. Ovo je posebno važno kod onih informacionih sistema gde se kontiranje i knjiženje poslovnih događaja obavlja automatizovano.

Strukturu informacionog sistema čine sledeće komponente¹:

- Hardware– materijalno- tehnička komponenta informacionog sistema, odnosno fizičke jedinice računarskog sistema za obradu i prenos podataka.
- Software – nematerijalna komponenta informacionog sistema u vidu računarskih programa koji su ugrađeni u hardver i koji diktiraju način obrade podataka.
- Dataware – su podaci, informacije i znanja shvaćeni kao informacioni resursi koji postaju izuzetno vredna imovina svake organizacije.
- Lifeware–ili kadrovska komponenta su svi ljudi koji u bilo kojoj funkciji učestvuju u radu sa informacionom tehnologijom, bilo kao profesionalni informatičari, bilo kao korisnici rezultata obrade podataka.
- Orgware–ili organizaciona komponenta, obuhvata organizacione postupke, metode i načine kojima se koordinira rad svih komponenti informacionog sistema u skladnu funkcionalnu celinu.
- Netware–ili mrežna komponenta predstavlja računarske mreže za povezivanje računara u cilju razmene podataka i komunikacije između fizički udaljenih računara.

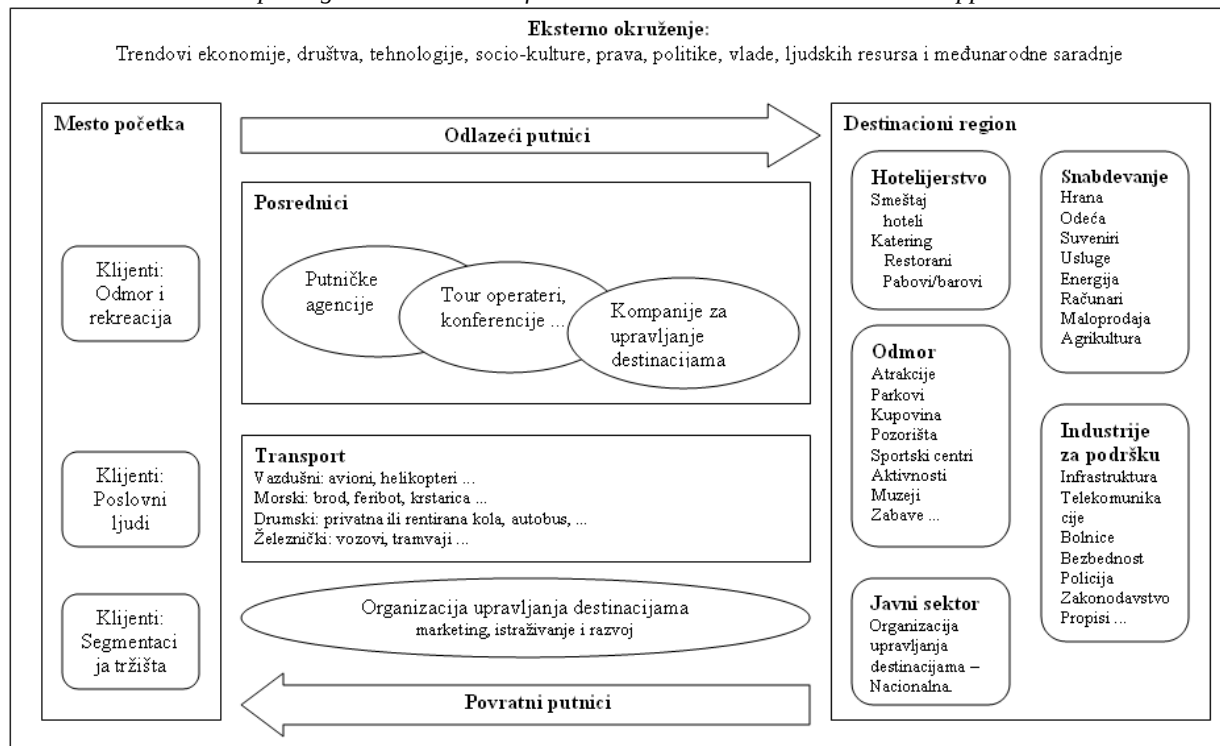
Čestu komponentu informacionih sistema čine telekomunikaciona sredstva i veze za prenos podataka na daljinu.

Informacione tehnologije i hotelijerstvo su dva ključna katalizatora koji omogućavaju da dinamičke, inovativne i obrazovne zajednice i organizacije komuniciraju i budu u interakciji sa spoljnim svetom. IT i hotelijerstvo obezbeđuju strategijske mogućnosti i moćne alate za ekonomski rast, redistribuciju dobara i razvoj jednakosti širom zemljine kugle. Hotelijerstvo se veoma brzo širi i postaje jedna od najdominantnijih industrija današnjice, a kao rezultat toga zahteva se bolji kvalitet i efikasniji prenos informacija. S druge strane, IT nudi nove alate i

¹ Maslač, F. *Hotelsko osoblje i poslovna tehnika*, Beograd, 2006., str 11

mehanizme za upravljanje informacijama. Globalna koncentracija i horizontalna integracija turističkih organizacija dovele su do razvoja multinacionalnih kompanija koje nude usluge na nekoliko geografskih regiona. Na primer, Bass organizacija radi sa više od 3000 hotela u više od 100 zemalja pod brend nazivima Intercontinental, Holiday Inn i Crown Plaza. Novonastalo poslovno okruženje usled difuzije IT-a neminovno utiče na sistem turizma. Nastaje termin elektronskog hotelijerstva (eHotelijerstvo) koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u turizmu, hotelijerstvu, putničkim i catering industrijama.

Slika 1. ² www.crnarupa.singidunum.ac.rs/.../Informacioni%20sistemi%20u%20turizmu.ppt



Jedan od najkorišćenijih alata za ispitivanje raspoloživih resursa organizacije je analiza lanca vrednosti. Lanac vrednosti predstavlja jednu organizaciju kao lanac aktivnosti koje dodaju vrednosti njihovim proizvodima i uslugama. Krajni rezultat je profit. Kod šireg lanca vrednosti obuhvataju se i svi dobavljači i distributeri. Resursi kod lanca vrednosti su podeljeni na aktivnosti podrške i primarne aktivnosti. U hotelijerstvu, primarne aktivnosti su vidljive potrošaču, dok aktivnosti podrške nisu. Primarne aktivnosti ispituju proces transformacije sirovina ili informacija u proizvode ili usluge, a zatim njihovu isporuku klijentima i partnerima kroz prodaju i marketing.

Na primer, u hotelu proizvod je soba koja prolazi kroz ovaj krug svaki put kada se iznajmi odnosno rezerviše. Sirovine su svi artikli koji se nabavljaju od dobavljača. Proces proizvodnje uključuju čišćenje i pripremanje sobe kao i dobrodošlica gostiju i druge usluge koje se nude klijentu nakon dolaska i koje olakšavaju njegov boravak. Izlazna logistika uključuje održavanje, reklamiranje da je soba spremna za izdavanje kao i sve druge aktivnosti oko

² www.crnarupa.singidunum.ac.rs/.../Informacioni%20sistemi%20u%20turizmu.ppt

*pripreme sobe.*³Prodaja i marketing uključuju sve aktivnosti vezane za rezervaciju soba i prodaju usluga. Razlika između usluga i drugih proizvoda je ta da klijent zapravo upotrebljava proizvod na mestu proizvodnje. Aktivnosti podrške olakšavaju nesmetano funkcionisanje primarnih aktivnosti i imaju indirektan odnos na proces dodavanja vrednosti na proizvod. Oni uključuju⁴:

- administraciju i infrastrukturu neophodnu za obavljanje bilo kog poslovanja, kao što su računovodstvo i finansije.
- upravljanje ljudskim resursima podrazumeva raspoređivanje odgovarajućih ljudskih resursa u organizaciji.
- razvoj istraživanja/proizvoda/tehnologija – poboljšavaju postojeći proizvod i reprojektuju ga na način kako bi se održala njegova privlačnost i osvojila nova tržišta.
- nabavka podrazumeva nabavku materijala po pristupačnim cenama.

Što je veća razlika između dodatih vrednosti proizvoda i troškova organizacije, veći je i profit. Lanac vrednosti svake organizacije je inkorporiran unutar većeg sistema vrednosti. Ovo uključuje lance vrednosti njihovih dobavljača, distributera i trgovaca na malo. Lanci vrednosti svih učesnika bi trebalo da budu koordinirani sa sistemom, da rade efikasno i da isporučuju krajnje proizvode. Ukoliko bilo ko od partnera ne isporuči odgovarajuću vrednost i proizvode, čitav lanac može da se slomije, a ceo sistem čak i da propadne. Na primer, ukoliko dobavljač vode nekog hotela ne isporuči vodu na vreme, lanac vrednosti će biti uzdrman, a sistemu preči opasnost od kolapsa.

Studija slučaja 1. - Fidelio OPERA hotel Property Management System

Fidelio je osnovan 1987 god., u Minhenu i predstavlja jedan od vodećih inovativnih integrisanih međunarodnih sistema za hotelijerstvo. Fidelio omogućava hotelima i lancima hotela bilo koje veličine i tipa, restoranima, onima koji organizuju krstarenja, katering i konferencije da kompjuterizuju svoje operacije i da integrišu glavne industrijske softverske proizvode kroz analizu individualnih zahteva. Poslednji Fidelio proizvod je OPERA Enterprise Solution (OES). OES je potpuno integrisan paket proizvoda koji se sastoji od modula koji mogu biti lako pridodati ili prošireni omogućavajući na taj način efektivnu i laku implementaciju. OPERA se može implementirati u bilo kom okruženju od malih poseda do velikih hotela sa kompletnom uslugom uključujući prodaju i marketing, katering, menadžment prihoda, menadžment kvaliteta i menadžment materijala. OPERA Enterprise Solution uključuje i centralni rezervacioni sistem (Central Reservations System – CRS), informacioni sistem preduzeća (Enterprise Information System), upravljanje odnosima sa klijentima (Customer Relationship Management – CRM) posebno projektovane za hotele. OPERA Enterprise Solution uključuje sledeće module.

OPERA Property Management System

OPERA Sales & Catering

OPERA Back Office – moćni finansijski softverski paket koji hotelima pruža potpuno integrisana, fleksibilna finansijska i eBusiness rešenja.

OPERA Revenue Management System

OPERA Central Reservations System

Central Reservations System (plus web engine) – efikasno upravlja hotelskim zalihama.

³ Maslač, F. *Hotelsko osoblje i poslovna tehnika*, Beograd, 2006., str 13

⁴ Ibid.

OPERA Quality Management System
OPERA Materials Management System
OPERA Palm

Customer Information System – prikuplja i upravlja informacijama o gostima, putničkim agentima i kompanijama smeštajući ih u centralizovanu bazu podataka.

Enterprise Information Systems

Svi ovi sistemi su međusobno isprepletani i povezani omogućavajući hotelima da interno koriste sistem (intranet), eksterno sa partnerima (extranet) i kao prozor na svet (Internet).

2.1 Razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu

Dosadašnje uvođenje računarske tehnologije u hotelskoj industriji, A. Poon predstavlja kroz tri faze⁵:

- knjigovodstvena faza (računovodstvo, naplata, marketing u distribuciji i prodaji)
- administrativna faza (sve vrste rezervacija usluga, procesi poslovanja na recepciji podeljeni po fazama ciklusa gosta koji se prevashodno odnose na različite evidencije i izveštaje uključujući "back office" poslove kao i menadžment smeštaja)
- taktička faza (tehnika, tehnologija i telekomunikacioni sistemi, bezbednost, kontrola i nadzor) .

Ove faze imaju podsisteme i njihova međusobna usklađenost je jedan od faktora uspešnog poslovanja hotela. Primena interneta u hotelijerstvu raste. Na veb stranicama su multimedijalno predstavljene informacije o samom hotelu, o asortimanu usluga u njemu, kao i mogućnost rezervacije. "U EU 89% preduzeća u sektoru smeštaja ima sopstvene veb-adrese". Elektronsko poslovanje u hotelu vezuje se pre svega za on-line rezervacije i interakciju sa klijentima i partnerima (korisnik odmah dobija potvrdu rezervacije). Gostima savremena kompjuterska tehnologija omogućava, uz pomoć terminala, samoregistraciju ("self check-in" terminals) i samoodavljanje („self check-out, terminals). Cilj je jednostavno i brzo registrovanje gosta ("express check-in") uz primenu bezgotovinske naplate, korišćenjem platnih kartica. Automatsko otključavanje i zaključavanje uz pomoć kartica, takođe je posledica primene savremene kompjuterske tehnologije, automatski dotok i prekid energije i vode u sobama, sistem video kamera i dr.

"Gostima se nudi i širok spektar medijskih usluga koje su prilagođene za korišćenje preko standardnog TV-prijemnika. To su: IPTV (TV preko IP); VoD (Video on Demand); višejezični portal; Pay TV kanali; internet preko TV-prijemnika; jednostavni veb portal; e-mail preko TV-a; poruke za gosta i pregled računa preko TV-prijemnika"⁶.

Savremeno poslovanje uopšte, pa i u hotelijerstvu, karakteriše velika količina informacija. Obrada velike količine informacija zahteva projektovanje takvog informacionog sistema, koji će povezati i olakšati celokupno hotelsko poslovanje. Savremeni hoteli, u težnji da zadovolje sve zahtevnije goste a da pritom održe rentabilnost poslovanja, uvode informacione sisteme za upravljanje hotelskim poslovanjem. "Dve integralne komponente hotelskog sistema su Computer Reservation Systems (CRS) i Property Management Systems (PMSs), koji igraju

⁵ Stojanović, N; Svorcan, N. **Primena i značaj Interneta u modernoj hotelskoj industriji**; Hotellink; Zbornik radova Visoka hotelijerska škola; Beograd, 2007

⁶ Kosar, Lj. **Hotelijerstvo I**; Visoka škola strukovnih studija; Beograd, 2008

značajnu ulogu u vođenju menadžmenta prihoda i u praćenju istorije gosta". Hotelijerski CRS, u okviru softverskih paketa za hotelsko poslovanje, omogućava informacije, uskladištene u banku podataka o gostu, tzv. "guest history". Podaci se odnose na pol, starost, nacionalnost, profesiju gosta, zatim brojeve kreditnih kartica, omiljena jela, pa onda na česte goste, imućnije goste i druge specifičnosti poput navika i sklonosti gostiju. "PMS pokriva administraciju, planiranje i operativne funkcije (računovodstvo, marketing-istraživanja, planiranje), menadžment prihoda, menadžment osoblja, centralizovanu kontrolu kod lanaca hotela i dr."⁷

Property Management Systems, kao osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem, treba da obezbedi alate koji su neophodni hotelskom osoblju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, kao što su rezervisanje, prijavljivanje i ođavljivanje gostiju, upravljanje smeštajnim kapacitetima, opsluživanje potreba gostiju, računovodstvene poslove i dr.

Glavne funkcije PMS-a su:(Njeguš, A. *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010)

operativno upravljanje hotelskim poslovanjem:

- **operativno planiranje i odlučivanje** (rukovođenje poslovanjem hotela,izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga i drugo)
- **centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela** (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i slično)
- **praćenje poslovanja magacina hotela** (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri ulazu, prijemnice, otpremnice i drugo)

poslovi održavanja hotela:

- operativno održavanje (trebovanje alata i materijala, izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izrada potvrde i vraćanje neispravnog dela i drugo)
- izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji (planiranje, realizacija i praćenje radova, vođenje dnevnika radova, praćenje utroška materijala i drugo)
- održavanje higijene hotela (čišćenje hotela i spremanje soba, održavanje kruga hotela, pranje i peglanje veša i slično)
- **upravljanje kapacitetima** (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa-centri, tereni za golf i slično)

računovodstvo i knjigovodstvo:

- poslovi hotelske blagajne, materijalno knjigovodstvo u hotelu, integrisana glavna knjiga, podrška za rad sa više valuta, višedimenzionalna analiza i drugo

recepcijsko poslovanje:

- usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih,grupnih ili poslovnih rezervacija; rukovanje depozitima; otkazivanje; potvrđivanje; lista čekanja; blokiranje soba; prijem i smeštaj gostiju; usluge i obaveštenja; ođava gostiju; prijava nedostataka; utvrđivanje naplate; izdavanje računa; sistem rezervisanja drugih aktivnosti hotela, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i drugo)
- samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i slično)

⁷

Njeguš, A. *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010

prodaja i marketing:

- prodaja i porudžbina usluga i kapaciteta
- upravljanje cenama (poređenje i predviđanje, statistika i slično)
- upravljanje kampanjama (kalendar, e-mail lista klijenata, slanje propagandnog materijala, obaveštavanje o novim uslovima i slično)
- katering i događaji (pravljenje rasporeda, obezbeđivanje prostora i katering usluga, izbor menija i kastomizacija, dekoracije, plan zauzetosti, hronološki pregled usluga i drugo)

upravljanje ljudskim resursima:

- regrutovanje kadrova, sezonski i operativni kadrovi, obučavanje kadrova i drugo

gastro poslovanje:

upravljanje POS terminalima, porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrstama plaćanja i drugo".

COMPUTER RESERVATION SYSTEMS (CRSs)

"Computer Reservation Systems je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda.

Glavne funkcije sistema su:⁸

rezervacije – rukovanje svim tipovima rezervacija: individualne, grupne, poslovne i slično , pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i slično.

.

Commerce (web portali i mogućnost rezervisanja 24/7)

CRM – prikuplja i upravlja informacijama o gostima (e-mail, mobilni telefon, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i slično), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge i sl.

GDS interfejs – mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS -a i Web bukinga (omogućava turoperatorima, turističkim agencijama, internet korisnicima i drugo, da naprave, izmene ili otkazu rezervaciju)".

Da bi se obezbedilo uspešno poslovanje svakog hotelskog preduzeća potrebno je organizacionu strukturu dovesti na najviši mogući nivo. Svaka radna operacija izvršena u njemu mora biti kompletno i kvalitetno obavljena. Određivanjem dužnosti i odgovornosti koja se vezuje za svakog zaposlenog organizacija preduzeća se dovodi na potreban nivo. Stalno praćenje poslovanja kroz detaljne analize i kontinuirana kontrola istog je neizostavni i obavezni deo svake hotelske kompanije. Presudan uticaj u efikanosnomi praćenju i kontroli poslovanja i zaposlenih imaju upravo informacione tehnologije.

Na prvom mestu softverski programi specijalizovani za vođenje hotelskih preduzeća. Njihove mogućnosti i prednosti su velike i imaju veliki uticaj na hotelsko poslovanje. Danas najzastupljeniji i svakako najpotpuniji i najkvalitetniji programi dolaze iz kompanije Micros i to su Micros-Fidelio i Micros-Opera. Zbog sličnosti u načinu upotrebe

⁸

www.crnarupa.singidunum.ac.rs/.../Informacioni%20sistemi%20u%20tur...

i skoro podudarnosti u karakteristikama ova dva softvera, bespotrebno ih je definisati i razlagati ponaosob tako da ću u sledećem izlaganju više pažnje posvetiti Fideliju.

Micros-Fidelio je prvi program koji nudi mogućnost vođenja više objekata, potpuno integraciju hotelskog sistema, što uključuje rukovođenje objektom, prodaju i katering, centralne rezervacije, upravljanje dohotkom, upravljanje nabavkom i funkcionisanje recepcije. On je postao neka vrsta standarda u hotelskoj industriji sa preko 20000 instalacija ovog programa širom sveta. Obuhvatajući sve vrste hotelskih objekata polazeći od onih najluksuznijih, hotela visoke kategorije, hotela srednje kategorije, budžet hotela, onih sa punom uslugom, sa specijalizovanom uslugom i onih sa ograničenom uslugom. Micros-Fidelio je zastupljen i u onim najmanjim, često porodičnim hotelskim preduzećima, a isto tako u najvećim i najpoznatijim hotelskim korporativnim lancima kao što su: InterContinental Hotels Group, Hilton International, Marriott International, Four Seasons, Wyndham Hotels, Le Meridien Hotels, and Best Western. Kvalitet, pouzdanost i kontinuitet sa stalnim poboljšanjima su ono što čine da ovaj softver bude najzastupljeniji u hotelskom poslovanju.

Na prvom mestu treba definisati mogućnosti i prednosti koje ovaj program donosi svakom zaposlenom u hotelskom preduzeću, a zatim i metode interne kontrole koje su od presudnog značaja za uspešno vođenje hotelskog preduzeća. Najbolje se može objasniti detaljnom klasifikacijom strukture zaposlenih, odnosno funkcije koju isti obavlja u hotelskom preduzeću, mogućnostima i prednostima koje taj korisnik stiče korišćenjem Micros-Fidelio programa. Kao i procedurama koje je potrebno ispratiti da bi se obezbedilo efikasno poslovanje. Da bi se uvidele ogromne prednosti korišćenja ovog programa potrebno je detaljno definisati i objasniti hotelsko poslovanje i njegovo funkcionisanje. Nabrojati sve metode i procedure koje se moraju poštovati prilikom poslovanja hotelskog preduzeća.

- Funkcija generalnog menadžera i njegova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija
- Funkcija sektora prodaje i njihova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija
- Funkcija sektora zaduženog za usluge hrane i pića i njihova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija
- Funkcija receptivnog sektora i njihova zaduženja. Uloga Micros-Fideli-a u izvršavanju poslovnih operacija

2.2 Funkcije operatera i uticaj IT-a

*Najznačajniji doprinos operatera u distribucionim kanalima je tzv. "paket usluga" koji predstavlja kombinaciju različitih hotelijerskih usluga i proizvoda. Ovi operateri rezervišu, a ponekad i unapred kupuju brojne hotelijerske usluge da bi napravili atraktivan paket usluga koji obično uključuje smeštaj, katering, organizovane zabavne aktivnosti i druge usluge.*⁹ Ovim operaterima je neophodno da budu u konstantnoj interakciji sa svim svojim partnerima

⁹ Maslač, F. **Hotelsko osoblje i poslovna tehnika**, Beograd, 2006., str 15

(turističkim agencijama, klijentima, hotelima, transportnim preduzećima) te stoga koriste prednosti novih tehnologija. Upotreba IT-a:

- olakšava distribuciju elektronskih brošura koje su obično u obliku multimedijalnih prezentacija,
- koordinira rad svih zaposlenih po odelenjima,
- omogućava efikasno upravljanje svim poslovnim funkcijama kao što su računovodstvo, ljudski resursi, marketing i dr.
- omogućava elektronske transakcije rezervacija, računa, izveštaja po sobama itd.
- “Plug and play” način reklamiranja na sajtovima turističkih agencija i drugih organizacija.

Jedan od najvećih problema u razvoju uspešne elektronske operabilnosti između sistema je standardizacija protokola sistema i interfejsa. Evropska Komisija pospešuje interoperabilnost i međupovezanost turističkih sistema, kroz projekat harmonizacije koji spaja različite učesnike na tržištu, glavne eksperte iz oblasti turizma i donosioce standarda kako bi se usvojio jedan referentni model koji će da kreira mrežu informacionih sistema i usluga tzv. Tourism Harmonization Network (THN). Koristeći Internet kao bazu podataka, tour operateri mogu:

- pristupati informacijama,
- biti u bližoj interakciji sa klijentima kako bi bolje razumeli njihove potrebe
- biti fleksibilniji u svojim ponudama,
- demonstrirati slike i video materijale o svojim paketima i dr.

Manji tour operater, Tapestry Holidays, koji je specijalizovan za Grčku i Tursku, 2000. godine kreira web sajt na kome klijenti mogu dopunjavati ili menjati postojeće pakete ili praviti sopstvene. Oni mogu da promene smeštaj, izmene planove obroka, iznajme kola, uzmu časove ronjenja itd.

3. INFORMACIONI SISTEM NABAVKE U HOTELIJERSTVU

Nabavka je jedna od osnovnih poslovnih funkcija svakog preduzeća, od čijeg rada u velikoj meri zavisi uspešnost poslovanja preduzeća. U operativnom smislu, nabavki obuhvata organizaciju nabavke, istraživanje tržišta nabavke, planiranje nabavke materijala, utvrđivanje količine materijala, naručivanje materijala, praćenje izvršenja narudžbi materijala, dopremu materijala, primanje, kvalitativnih i kvantitativno kontrolu materijala, evidenciju, kontrolu i analizu nabavke. U uskoj vezi sa ovom funkcijom je i funkcija skladišnog poslovanja, koja obuhvata svu delatnost u vezi primanja, smeštaja, čuvanja i izdavanja materijala iz skladišta, funkciju analitičkog knjigovodstva vrednosti zaliha materijala, kao i funkciju finansijskog knjigovodstva dobavljača. Već iz ovog delimičnog nabiranja vidljivo je da služba, zadužena za obavljanje funkcije nabavke u okviru hotelskog preduzeća, mora raspolagati tačnim, ažurni i pravovremenim podacima kako bi obezbedila nesmetano izvršenje proizvodno-uslužnog procesa sa aspekta obezbeđenja sirovina i materijala.

Nastupilo je doba nove ekonomije koju karakterišu globalne, strukturalne promene podržane visokom tehnologijom i borbom za talente. U proteklih pet godina, veliki broj domaćih preduzeća prihvatio je nova poslovno-informatička rešenja u oblasti nabavke, skladišnog poslovanja i upravljanja zalihama u hotelijerstvu. Nakon prve faze koja je omogućila stvaranje integrisanih poslovnih procesa, uslijedio je drugi korak, «business to business» poslovanje. Treća je faza elektronsko poslovanje, a cilj te globalne poslovne mreže je povezivanje, odnosno stvaranje elektronske zajednice na Internetu koja će svim učesnicima u lancu (dobavljačima, kupcima, zaposlenima i poslovnim partnerima) omogućiti da se osećaju kao deo jedne kompanije.

*Taj novi oblik kolaborativnog poslovanja omogućiće preduzećima da smanje troškove poslovanja, povećaju prihode i stvore nova tržišta. Internet menja današnji svet, u kojem kupci imaju vodeću riječ, tražeći kvalitetnu uslugu, niske cene i što kraće vreme ostvarenja profita. Učešće u mrežama koje povezuju više preduzeća, ključ je uspeha u novoj ekonomiji. Internet tako postaje novi tehnološki i poslovni standard, a značaj i nužnost informatizacije društva postaje uslov bez kojeg se ne može, kako bi se Srbija u narednih nekoliko godina pomerili sa dna lestvice zemalja u okruženju i išla u korak sa svetom.*¹⁰

3.1 Nabavka kao proces

Organizaciju nabavne službe u hotelske preduzeću determiniše ukupnost veza i odnosa između izvršenja zadatka nabavke i sveukupnog zadatka hotelskog preduzeća. Organizovanje je funkcija menadžmenta koja detaljno definiše ulogu i izvršne zadatke pojedinca pa samim time i grupe kojoj pojedinac pripada. Grupa koja izvršava zadatke nabavke u hotelske preduzeću uobičajeno se naziva «sektor nabavke», «služba nabavke», «odeljenje nabavke» i slično.

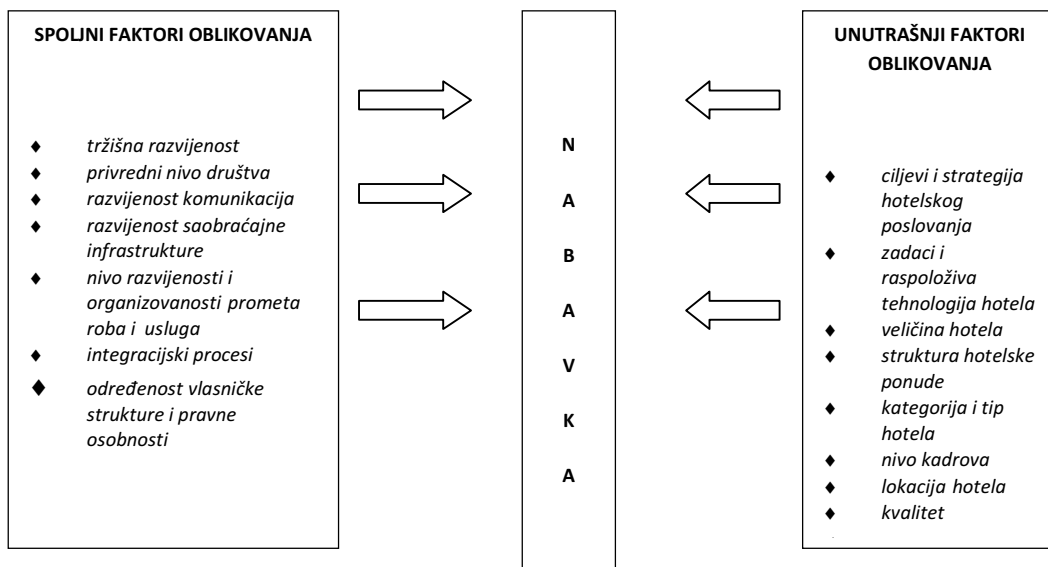
Proces nabavke materijala u hotelijerstvu složen je postupak kojim se moraju zadovoljiti traženi uslovi koje određuje tehnologija i tehnika radnih procesa u stvaranju i pružanju hotelskih usluga. Nekoliko je načina organizovanja službe nabavke, a svaka će organizaciona struktura hotelskog preduzeća drugačije prilaziti strukturi službe nabavke. Na formiranje organizacione

¹⁰

Maslać, F., *Hotelsko osoblje i poslovna tehnika*, Beograd, 2006., str 22

strukture nabavke, uticaj imaju spoljni faktori kojima se struktura nužno mora prilagoditi, ali i unutrašnji faktori koje organizaciona struktura stvara zavisno o svojim zadacima (slika 1.).

Slika 2. Faktori oblikovanja organizacije nabavne službe u hotelijerstvu¹¹



Na osnovu podataka o fizičkom obimu pružanja usluga, normativima utroška osnovnih i drugih materijala, zaliham, veličini i kvalitetu priručnog skladišnog prostora i mogućnostima nabavke, ciljeve kvalitetnog izvršenja procesa nabavke potrebnih roba i materijala u hotelu moguće je svesti pod sledeće:

- obezbediti snabdevanje prodajnih mesta materijalima prema planu i utvrđenoj dinamici a prema optimalno planiranoj količini,
- održavati kvalitet usluga,
- smanjiti troškove poslovanja.

Pritom je od velike važnosti planiranje materijala, čija su polazišta sledeća:

- analiza strukture buduće potražnje,
- analiza tržišta roba, usluga i kapitala,
- predlog vrhovnom menadžmentu za određenje strategijskih planova, ciljeva i zadataka,
- određenje taktičkih i operativnih planova nabavke,
- izrada robnih bilansu po vremenskoj dinamici, kvantitetu i kvalitetu,
- izbor najpovoljnijeg dobavljača.

Ostvarivanjem navedenih ciljeva, pred hotelske nabavku nameće se kao imperativ zadovoljenje organizaciono-tehnoloških i ekonomskih zahteva (minimaliziranje količina zaliha i najkraće vreme zadržavanja zaliha), što će za posledicu imati kvalitetnije finansijsko poslovanje hotela. Naime, najčešći razlog velikih finansijskih rashoda jesu upravo velike zalihe koje su posledica neadekvatnog i neučinkovitog rada nabavnih službi u hotelske preduzećima. Poslovni proces "nabavki i skladištenje" koji treba da organizuje u okviru svakog hotelskog preduzeća

¹¹ <http://www.poslovniforum.hr/projekti/005.asp>

sastoji se od sledećih potprocesa: a) zaprimanja materijala prema vrstama; b) uskladištenje materijala prema vrstama; c) izdavanje materijala prema vrstama i mestima troška; d) finansijsko praćenje materijala . U nastavku rada navode se neke od osnovnih karakteristika pojedinih potprocesa u procesu nabavke materijala.¹²

a) potproces: zaprimanja materijala prema vrstama

Cilj je ovog potprocesa obezbediti optimalnu dinamiku nabavke potrebnih materijala po količini, kvalitetu i rokovima preko nabavne službe hotela ili preduzeća. Optimizaciju nabavke moguće je prvenstveno ostvariti u sferi pravilne nabavke koja se usmerava od menadžmenta u sledeće aktivnosti:(Maslać, F.,**Hotelsko osoblje i poslovna tehnika**, Beograd, 2006., str 55)

- izbor tražene kvaliteta,
- izbor optimalne cene za traženu kvalitet,
- izbor uslova za pravovaljan i pravovremenu dostavu,
- izbor optimalnih uslova plaćanja.

Kao predmet nabavljanja, u hotelijerstvu se pojavljuju sledeće vrste materijala: osnovna sredstva, sitan inventar, materijal za investiciono održavanje, materijal za tekuće održavanje, namirnice, alkoholna i bezalkoholna pića, materijal za čišćenje i razni potrošni materijal, kancelarijski i propagandni materijal, suveniri (trgovačka roba), duvan, materijali za pogonsku energiju, materijal iz uvoza, rezervni delovi i dr

b) potproces: uskladištenje materijala prema vrstama

Cilj je ovog potprocesa osigurati da se u uslovima raspoloživog skladišnog prostora materijal uskladištava na način da se maksimalno (uz odgovarajuće evidencije) može izvršiti kontrola materijala kao osnovni preduslov normalnog funkcionisanja svih ostalih procesnih funkcija u hotelijerstvu (osnovnih i podržavajućih). Svaka od navedenih vrsta materijala, uskladištava se prema svojim karakteristikama u posebno za to određen skladišni prostor, najčešće u priručnu skladište vezano za pojedine osnovne i druge delatnosti (skladište namirnica, magacin sitnog inventara, i sl). Za skladištenje se pored tehnoloških, postavljaju i ekonomski zahtevi prema kojima se dinamika ulaza i izlaza materijala i dužina njihova čuvanja treba organizovati uz najniže troškove i najmanje gubitke na supstanci.

c) potproces: izdavanje materijala prema vrstama i mestima troška

Cilj je ovog potprocesa obezbedi pravovremenu snabdevanje pojedinih mesta troška u hotelu, odgovarajućim materijalima u skladu sa unapred utvrđenom dinamikom poslovanja, zatim izvršavanje poslovnog procesa uz tačno definisanje odgovornih lica i načina kontrole, a sve u okvirima propisanih i prihvaćenih standarda. Step en organizovanosti nesmetanog izvršavanja svih procesnih funkcija, najjasnije se ogleda u mogućnosti promptnog udovoljavanja postavljenim zahtevima kako u asortimanu, tako i količini te kvaliteta izdatih materijala.

d) potproces: finansijsko praćenje materijala

¹² Maslać, F.,**Hotelsko osoblje i poslovna tehnika**, Beograd, 2006., str 55

Cilj je ovog potprocesa obezbediti odgovarajući metodološki pristup u praćenju isključivo sa dokumenataciono-evidencijske osnovom kao osnovu kontrole nabavljanja potrebnih materijala u okvirima potreba i finansijskih mogućnosti. Za ostvarivanje tako definisanog cilja, neophodno je uspostaviti odgovarajuće evidencije, te da organizuje kvalitetno kolanje dokumentacije, kako bi se obezbedilo tekuće praćenje nabavljanja i korišćenja odgovarajućih materijala u cilju kontrole i efikasnosti obavljanja u okviru dela nabavne funkcije koja se odnosi na hotel, sprečavanje zloupotreba unapređenje organizacije i metoda rada. Potreba za odgovarajućim materijalom isključivo, obim i struktura potrebnih materijala te dinamika nabavke tih materijala, utvrđuju se u okviru pojedinih mesta sa tima da treba uzeti u obzir visinu postojećih zaliha u rasponu između minimalnih i maksimalnih količina na zalihi. *Na to će još da utiče ostvareni ali još nerealizirane porudžbine, te objektivni procenat škarta koji se kod pojedinog materijala javlja.*¹³ Može se zaključiti da je osnova finansijskog praćenja materijala postojanje globalnog i operativnog plana nabavke, čija pouzdanost i kvalitet zavisi o:¹⁴

- dinamici izvršenja tehnološkog procesa osnovne delatnosti tj pripreme i pružanja usluga smeštaja, ishrane i točenja pića, te asortimanu usluga vanpansionske ponude;
- normativima materijala, posebno u domenu pripreme usluga ishrane (neto i brutto količine namirnica, nutricionica i kalorična vrednost hrane), na području pružanja usluga smeštaja (standardi opremanja soba, standardi evidencije i sl), te na ostalim oblastima poslovanja;
- stanju na tržištu nabavke, posebno mogućnosti snabdevanja pri stručnjaci u domenu opterećenjima što se vezuje sa uspostavljanjem trajnije saradnje sa pojedinim kategorijama dobavljača i sl;
- definisanju minimalnih i maksimalnih zaliha za pojedine kategorije materijala i njihovo poštovanje.

Jasno je iz iznešenog u ovom delu rada da se nabavki kao poslovna funkcija u hotelske preduzeću neophodno treba shvatiti kao proces sa svojim pripadajućim logičkim delovima, potprocesima i da se u fazi pristupanja informatizacije nabavke o tome treba da vodi računa. Najveća odgovornost pritom je, dakako, na menadžmentu hotelskog preduzeća

3.2 Standardizacija nabavke i racionalizacija poslovanja

Sve više u svest hotelijerskih radnika prodire shvatanje kako je delotvorno funkcionisanje nabavne službe u hotelske preduzećima neophodan preduslov za uspešno poslovanje i to iz jednostavnog razloga što se kvalitetnim organizacionim strukturom ove službe može postići ostvarivanje dvaju bitnih elemenata: ostvari adekvatan profit i pružiti kvalitetnu uslugu. Visoki i nepotrebni troškovi koji nastaju u procesu nabavke materijala, prvenstveno su rezultat neredovite kontrole troškova nabavke koje bi rukovodilac morao sprovesti. Osim toga, činjenica je i to da se odgovorni ne trude da otkriju razloge zašto takvi troškovi nastaju. Retki su rukovodioci koji dnevno imaju saznanja o troškovima, iako je takvo saznanja danas moguće ostvariti jer već postoje takva informacione dostignuća koja omogućavaju promptno praćenje troškova i ostvarene marže prema pojedinim vrstama materijala, kao i planiranje troškova. *Značenje*

¹³ Maslač, F., *Hotelsko osoblje i poslovna tehnika*, Beograd, 2006., str 59

¹⁴ Trandafilović, I., *Hotelijerstvo i turizam*, Beograd, 2008., str. 40

standarda (od kojih su standardi nabavljanja i čuvanja namirnica jedni od najznačajnijih), za poslovanje jednog hotela, od velike je važnosti, jer oni predstavljaju ključ uspeha svakog hotela i o njima zavisi kvaliteta svih hotelskih usluga, ali i ostvarena uspešnost poslovanja.¹⁵ Standardi su osnova racionalizacije svih poslovnih aktivnosti u hotelu i merilo ostvarene kvaliteta hotelskih usluga. Cilj je njihovog uvođenja, pre svega, težnja za poboljšanjem kvaliteta i smanjenjem troškova poslovanja. Treba naglasiti da se neće postići željeni efekti ukoliko standarde ne bude pratila i bolja tehnička opremljenost i ako se ne koriste moderniji metode rada u nabavnoj službi. Naravno, da je u današnjim uslovima poslovanja uloga informacione tehnologije nezamenjiv faktor uspešnosti poslovanja, pa tako i deo rešenja problema koja nastaju u neracionalnom izvršavanju procesa nabavke. Posmatrajući prema oblastima delovanja u hotelijerstvu, u nastavku se navode mogući razlozi visokih materijalnih troškova poslovanja u hotelu.

Te negativne pojave kod planiranja jelovniku i menu-a su neuvažavanje razlike između ručka i večere, o godišnjem dobu, o vremenu i temperaturi; neprikladan format jelovniku - nejasan, nerazumljiv ili težak za čitanje, neprivlačan; jelovnik sadrži previše ili premalo hrane (artikala); jednoličan jelovnik (menu) - jela se ponavljaju; nevođenju računa o raspoloživim namirnicama na tržištu u određenom trenutku; slabo određivanje prodajnih cena (kalkuliranje) za jela; manjkava planiranje potrebne radne snage za realizaciju najprometnijih (najtraženijih) jela; manjkava predviđanje potrebnog materijala i opreme za realizaciju predviđenog prometa. *Kod nabavke robe i materijala to su prevelike nabavke robe i materijala; nabavke uz visoke cene; pomanjkanje specifikacije standarda nabavljene robe (težina, kvalitet, količina); nedovoljno praktikovanje poziva na ponudu i korišćenje konkurencije između dobavljača; pomanjkanje koordinacije, kontrole i centralizacije nabavke; slabi odnosi sa dobavljačima; nedostatak budžeta (plana) nabavke i nedostatak kontrole faktura i dokumentacije; praktikovanje stalnih i trajnih narudžbi dobavljačima umesto varijabilnih narudžbi prema potrebama; spekulativne nabavke (davanje provizija licima odgovornim za nabavku od strane dobavljača).*¹⁶

U fazi primanja i preuzimanja robe to su krađe i štete prilikom preuzimanja robe; pomanjkanje kontrole cena, kvaliteta i količine isporučene robe; pomanjkanje strogog postupka utvrđivanja i reklamiranja za primljenu pokvarenu robu ili neprimljenu robu; pomanjkanje primene kontrole postupka primanja i preuzimanja robe; pomanjkanje potrebne opreme za primanje robe (vage i dr); pomanjkanje prostora i mogućnosti manipulisanja u prostoru za primanje robe; manjkava arhiviranje i pomanjkanje kontrole dokumenata u vezi sa primanjem robe; držanje pokvarljivu robe dugo vremena, uz nepovoljnu temperaturu ili u nepovoljnim uslovima u prostorijama za primanje robe.

Kod skladištenja robe, visoki troškovi mogu nastati radi uskladištenja robe na nezgodno mestu u skladištu (npr. buter, mleko, jaja blizu jakih sireva ili ribe); uskladištenja pod nepovoljnom temperaturom ili na vlažno mestu; pomanjkanja svakodnevne kontrole uskladištene robe te slaba higijena ili nedovoljno čišćenje prostorija; krađe i štete u skladištu, nepostojanje ili nepoštovanje normativa kala, kvara ili rastura; nevođenju periodične kontrole pokvarenih i oštećenih artikala u skladištu, kao i nevođenju statistike koeficijenta obrtaja zaliha; manjkava vođenje evidencije i kontrole primljene i izdate robe, kao i inventarisanje zaliha na skladištu; podela odgovornosti u skladištu i skladišnim mestima između više osoba.

U fazi izdavanja robe iz skladišta te aktivnosti su pomanjkanje kontrole i evidencije "zahtevnica" i "izdatnica" za izdatu robu iz skladišta; nedostatak uređene, uvedene odgovornosti i ovlašćenja za izdavanje robe iz skladišta; pomanjkanje oznake vrednosti izdate robe;

¹⁵ Trandafilović, I., *Hotelijerstvo i turizam*, Beograd, 2008., str 42

¹⁶ Trandafilović, I., *Hotelijerstvo i turizam*, Beograd, 2008., str 45

nekontrolisano i neopravdano izdavanje robe ; nedovoljan i neprikladan inventar ili oprema za pripremanje izdatih namirnica; pretjerano troškovi za izdavanje povrća i mesa; pomanjkanje kontrole direktnih nabavke (tržni nakupi) i korišćenje sirovina; nekorišćenje ostataka namirnica za pripremanje hrane uz niže cene. *Kod proizvodnje, odnosno pripremanja hrane, troškovi mogu nastati radi proizvodnje iznad potrebnih količina; korišćenja slabih metoda kuvanja, pripremanja jela; predugo kuvanje i kuvanje uz nepovoljnu temperaturu; slabo programiranje vremena proizvodnje (prerano ili prekasno); nekorišćenje i neprimenjivanja normativa utroška materijala; neprikladna oprema i inventar.*¹⁷

Pri posluživanju (serviranje) hrane, troškovi mogu nastati iz razloga što obroci (dio) nisu standardizovani; pomanjkanje standardnog pribora za posluživanje (tanjir i dr); pomanjkanje brige o ostacima hrane (koja se može upotrebiti); pomanjkanje kontrole i evidencije izdatih i prikazanih obroka; dugo trajanje servisa i čekanje gostiju; rasipanje i gubici kod izdavanja jela i serviranja; potkradanje i štete od strane poslužujućeg osoblja; pomanjkanje pažnje i kontrole gostiju koji napuštaju lokal; pomanjkanje evidencije i kontrole prodaje i poređenja između prodaje i nabavke (po vrednosti); pomanjkanje analize prodaje da bi se ustanovile tendencije; neprivlačna jela slabo opsluživan u neugodno ambijentu; nedovoljna propaganda i reklama i unutrašnje obavješćavanje. Radi neadekvatne kontrole poslovanja, troškovi nastaju kao posledica nevođenju kontrole dnevne prodaje; manjkavog predviđanja prodaje i troškova; nevođenju evidencije o kretanju cena, nedovoljne kontrole i odgovornosti osoblja; nedovoljne kontrole postupaka i korišćenih evidencija (obrazaca); nevođenju posebne analize o primeni, poštovanju zacrtane poslovne politike i realizaciji postavljenih ciljeva u poslovanju; nevođenju ili nedovoljnog vođenja kontrole o hrani personala; pomanjkanja kontrole dnevnih zbivanja.

3.3 Upravljanje zalihama u hotelijerstvu

Problemi organizacije nabavke i odgovarajućeg upravljanja zalihama uopšteno su povezani sa greškama pri određivanju optimalnih raspoloživih zaliha svakog pojedinačnog artikla. Optimalna zaliha koja bi trebalo da bude na skladištu za svaki pojedini artikl (namirnicu ili sastojak) jest količina koja je potrebna da bi se zadovoljila korisnička potražnja u periodu između dve redovne isporuke dobavljača. *Tačno odrediti raspoložive zalihe robe na skladištu je teško jer ima mnogo faktora koji utiču na taj proces. Ti faktori uključuju: tačno predviđanje mase za prodaju, održavanje adekvatnih kontrola primanja, skladištenja i izdavanja robe, pouzdanost i efikasnost dobavljača, tačno predviđanje želja gostiju, te poznavanje i primenu kontrole proizvodno-uslu procesa u hotelu.*¹⁸ Nesigurnost pri određivanju trenutaka kada treba ponovo naručiti sirovine i namirnice moguće je smanjiti pažljivo analizirajući odgovore na pitanja poput ovih: Kolika je potražnja gostiju za nekim jelom ili picem određenog dana u nedelji ili određene sedmice? Kojeg dana u nedelji gosti najviše zahtevaju određena jela ili pića? Na ova pitanja se može pouzdano odgovoriti uspostavljajući jednaku sistematsku i samopoboljšavajuću strategiju koja se tiče zaliha.

Pitanje zašto nam uopšte trebaju zalihe može izgledati banalnim, ali ono je neophodna početna tačka razmatranja. U većini skladišta, zalihe su potrebne da bi se sistem snabdevanje - proizvodnja - distribucija zaštitio od fluktuacija potražnje. Adekvatne zalihe omogućavaju odvajanje jednog dela sistema snabdevanja - proizvodnje - distribucije od sledećeg, licenciran svakome od njih da deluje nezavisno i upija šok nastao zbog grešaka u predviđanju, te

¹⁷ Ibid., str 45

¹⁸ Ibid., str 49

dozvoljavaju efikasno korišćenje sredstava kada se pojave fluktuacije potražnje. Nadalje, tačna nivo zaliha pomaže pri podmirivanju očekivane korisničke potražnje (distribucija), omogućava "glatko" tok procesa proizvodnje (proizvodnja), a povremeno deluje i kao zaštita od neočekivanih porasta cena ili nestašice proizvoda (snabdevanje). Iako za nekolicinu izvrsnih šefova nabavke može biti u praksi izvodljivo postići sa dobavljačima ugovore koji bi primenjivali neku modifikovani verziju metode zalihe na nuli, realnija je situacija da svako skladište, odnosno rukovodilac nabavke, mora da snosi odgovornost za posedovanje i skladištenje adekvatne nivo zaliha za sve artikle. *Glavne ideje metode zalihe na nuli ili proizvodnje bez zaliha bile su primijenjene u Japanu, između 1960. i 1972. u proizvodnji automobila Toyota. Cilj je proizvodnje bez zaliha imati na skladištu samo onu količinu raspoloživih zaliha koja je potrebna da bi se zadovoljila korisnička potražnja na određeni dan. Proizvodnjom bez zaliha odgovornost za snabdevanje i skladištenje adekvatne nivo zaliha za sve potrebne artikle prenosi se na dobavljača. Iako je modifikovani verziju ovog koncepta uspešno primenio manji broj velikih hotelskih lanaca, njeno sprovođenje nije uobičajeno u hotelskoj industriji.*

Zalihe se smatraju imovinom koja se smanjuje u toku proizvodnog procesa. Očekuje se da će to smanjivanje dovesti do prodaje, koja će pak proizvesti prihod i na kraju profit. Neadekvatno sprovođenje inventure i kontrola zaliha može rezultirati bilo nedovoljnom snabdevanja skladišta, bilo preteranom snabdevanja skladišta, a oba slučaja nose sa sobom dodatne troškove. Preterana i nedovoljna snabdevanje skladišta mogu se izbeći sistemski razvijajući metode upravljanja zalihama sa dva osnovna cilja: 1. postići optimalnu (ne minimalnu) nivo zaliha, odgovarajući na pitanje koliko kupiti i 2. reducirati operativne troškove vezane uz inventarizaciju kao što su trošak naručivanja, skladištenja i održavanja viška snabdevanja (sigurnosne zalihe), odgovarajući na pitanje kada naručiti.

Dok se na pitanje koliko naručiti može odgovoriti koristeći metodu predviđanja, na pitanje kada naručiti može se odgovoriti jedino određujući ispravnu tačku ponovnog naručivanja zaliha. Sa istorijskog gledišta, većina rukovodioca nabavke koriste modifikovani ciklički proces kontrole, gde se zalihe pune do određene nivo i ispražnjavaju kada se pojavi potražnja. Rukovodilac nabavke će u tom slučaju ponovo naručiti robu, zalihe će biti napunjene i ciklus kreće iz početka. Ukoliko skladište ostane bez nekog prehrambenog artikla pre nego li je dostavljena sledeća isporuka, tada će se pokušati da izvrši transfer datog artikla iz nekog drugog skladišta (ukoliko je to preduzeće deo lanca preduzeća) ili će se kupiti manja količina tog artikla u maloprodaji. Kod ovakvog sistema kontrole zaliha, odgovor na prvo pitanje sistema upravljanja zalihama, tj koliko kupiti, je: "treba kupiti količinu ekvivalentne potrošnji u prethodnom periodu" ili pak "treba proceniti količinu na osnovu vrednosne procene / odluke rukovodioca nabavke".

Odgovor na drugo pitanje, tj kada naručiti, je: "onda kada je sa dobavljačem ugovorena isporuka" (npr. svakog ponedeljka ili četvrtka) ili pak "kad god skladište ostane bez nekog artikla". *Ovakav tip sistema kontrole zaliha, koji bi se mogao nazvati "upravljanje zalihama po unutrašnjem osećaju" ili jednostavno "procena na osnovu pogađanja" je nažalost prihvaćen i korišćen u mnogim preduzećima, odnosno hotelima. Najveći deo zaliha vezuje se uz pripremu i pružanje usluga ishrane, kao uslugu koja prati usluge smeštaja i koja je jedina proizvodno-uslužna delatnost u hotelijerstvu.*¹⁹ Složenost i specifičnost hotelijerske delatnosti, nalaže korišćenje naučnih metoda za rešavanje pitanja upravljanja zalihama. Nivo znanja menadžmenta

¹⁹ Ibid., str.58

u hotelijerstvu povećana je u poslednjih nekoliko godina, a najviše zahvaljujući zapošljavanju obrazovanih menadžera i pristupačnosti napredne informacione tehnologije. Većina menadžera u hotelijerstvu koristi neku vrstu kompjutera kako bi na primer, dobili dnevnu ili periodičnu informaciju o hotelske operacijama. Operater na području nabavke mora u potpunosti razumeti faktore kao što su tačka ponovnog naručivanja, aktivne zalihe, sigurnosne zalihe, rizik ispražnjavanja zaliha, veličina potražnje, uzorak / model potražnje, uzorak / model obezbeđivanja zaliha i lead time - vodeće vreme, kako bi sistem upravljanja zalihama mogao adekvatno održavati i kontrolisati. Model upravljanja zalihama sastoji se od sledećih pet glavnih komponenti:

1. Maksimalna nivo raspoloživih zaliha na skladištu. To je maksimalna ili željeni nivo zaliha koja se može držati na licu mesta. Kada ta količina zaliha postane upotrebljiva za proizvodnju naziva se aktivnim zalihama.
2. Stopa potražnje i ispražnjavanja. Kako se pojavljuje potražnja tako se zalihe prazne. Što je veća stopa potražnje, to se brže redukuje zaliha. Stopa potražnje, koja se odnosi na veličinu potraživanja, ima dimenzije količine. Kada je potražnja jednaka od jednog do drugog perioda naziva se konstantnom potražnjom (npr. deset jedinica svaki vikend), a kada nije konstantna naziva se varijabilnom ili fluktuirajuća potražnja (npr. deset jedinica prvi vikend, pet jedinica sledeći vikend itd). Veličina potražnje po jedinici vremena naziva se stepenom potražnje.
3. Tačka ponovnog naručivanja. Da bi se stvorila zaliha određenog artikla do željenog nivoa, taj se artikal periodično upotpunjuje. Obezbeđivanja to se dešava kada se zalihe redukuje do određene nivo, koju nazivamo optimalna nivo raspoloživih zaliha na skladištu. Optimalna nivo zaliha i tačka ponovnog naručivanja su jedno te isto. Narudžbinu za obezbeđivanja trebalo bi da podnese kada količina određenog artikla dostigne optimalnu nivo zaliha.
4. Veličina, uzorak / model i vodeće vreme obezbeđivanja. Veličina obezbeđivanja odnosi se na količinu ili obim porudžbine koja će biti primljena i dodata zalihama, a može se raditi o konstantnoj ili varijabilnoj veličini. Uzorak / model obezbeđivanja odnosi se na način na koji se jedinice dodaju zalihama (npr. kao deo velikog broja recepata). Vodeće vreme obezbeđivanja ili vodeće vreme ponovne porudžbine je vremenski period između odluke da se dopunama određeni artikal i njegova stvarna upotrebljivost za proizvodnju. To je vrlo važno za tačnu kalkulaciju vodećeg vremena obezbeđivanja, budući da se, recimo, sanduk zamrznutih odrezaka ne može smatrati upotrebljivim za proizvodnju dok se odresci ne odmrznu. Vreme odmrzavanja, dakle, treba pridodati vremenu isporuke. U ovom slučaju, ukoliko je vreme isporuke dva dana, a proces odmrzavanja traje jedan dan, sveukupnim vodećim vremenom obezbeđivanja zaliha treba se smatrati tri dana.
5. Količina bezbednosnih zaliha. Manjak nekog artikla može se eliminisati ili barem reducirati namerno povećavajući nivo zaliha iznad očekivane nivoa potrošnje / korišćenja. Prekomerna zaliha (bezbednosna zaliha) se može iskoristiti kada je stvarna potražnja viša od procenjene potražnje ili je vodeće vreme isporuke duže nego planirano (ili ugovoreno) vodeće vreme. Koj je optimalna tačka ponovnog naručivanja? Da bi odgovorio na to pitanje menadžer mora prvo razmotriti četiri međusobno povezane determinanti koje određuju količinu pri tački ponovnog naručivanja. Te su determinanti:²⁰

1. Prosečna stopa potražnje određenog artikla (njegovo korišćenje u periodu između dve redovne isporuke dobavljača).
2. Vodeće vreme ponovnog naručivanja tog artikla (zakazani dan redovne isporuke dobavljača).
3. Tip stope potražnje i vodećeg vremena ponovnog naručivanja (varijabilnom ili konstantni).

²⁰

Ibid

4. Stepen rizika koji je menadžment voljan preuzeti ako dođe do eventualnog ponestajanja zalihe artikala.

Zalihe su od esencijalne važnosti za službe koje nude prehrambene usluge i menadžeri ne mogu izbeći potrebu da kontrolišu taj deo imovine. Međusobna povezanost zaliha sa svim vidovima poslovnog okruženja povećava kompleksnost rešavanja problema upravljanja zalihama. Pristup koji ovde navodimo nastoji učiniti pitanje kada naručiti manje misterioznim, a više naučnim. Dok statistika može sama po sebi na početku izgledati komplikovana, kompjuterska će aplikacija olakšati izračunavanje standardnih devijacija korišćenja svakog pojedinog prehrambenog artikla.

3.4 Informacioni podsystem NABAVKI I ZALIHA MATERIJALA

Nivo podsystema u modelu poslovnog upravljačkog informacionog sistema odgovara nivou izvršnih informacionih sistema, posmatraju li se oni sa stanovišta prilagođenosti organizaciji menadžmenta odnosno poslovnog subjekta. Logički informacioni podsystem (odnosno izvršni informacioni sistem) nabavke sastoji se od devet međusobno povezanih segmenata²¹:

1. Segmenta klasifikacije i šifrovanja sirovina i materijala.
2. Segmenta istraživanja izvora nabavke.
3. Segmenta programiranja nabavke.
4. Segmenta upravljanja nabavkom.
5. Segmenta registracije ulaza sirovina i materijala.
6. Segmenta fizičkog upravljanja materijalom.
7. Segmenta obračuna izlaza sirovina i materijala.
8. Segmenta obračuna zavisnih troškova nabavke.
9. Segmenta statistike i analize nabavke.

Hotelski informacioni sistem podržan informacionim tehnologijama, između ostalih, može da sadrži i informacioni podsystem kojeg je za istraživanje predmetne problematike i potrebe ovog rada moguće nazvati «nabavki i zalihe materijala». U daljem tekstu, pod pojmom materijala podrazumevaće se sva roba, sirovine i namirnice potrebne za kvalitetno izvršenje celokupnog proizvodno-uslu procesa u hotelu. Nadalje, pod tim se procesom podrazumevaju osnovne (smeštaj, ishrana i piće) i dopunske (sve ostale usluge) procesne funkcije u hotelu. Kao jednu od najvažnijih funkcija pripreme proizvodno-uslu procesa u hotelijerstvu smatra se osiguranje materijala. U informatičkom smislu, a kao integralni deo hotelskog informacionog sistema, pod funkcijom nabavke i zalihe materijala podrazumeva se osiguranje na vreme i po potrebnom asortimanu: sirovina, namirnica i materijala za potrebu obavljanja planiranog proizvodno-uslu procesa. Pri tome se nužno mora da vodi računa da osiguranje sirovina i materijala bude efikasno i ekonomično. *Efikasno je ono osiguranje materijala u predviđenim rokovima, koje treba omogućiti snabdevanje proizvodno-uslu procesa bez zastoja i pripravnosti zbog nedostatka materijala. Pod ekonomično osiguranjem podrazumeva se snabdevanje materijalom u optimalnim količinama na zalihi, tako da troškovi zaliha na skladištu budu*

²¹ <http://www.poslovniforum.hr/projekti/005.asp>

minimalni. Pri tome, službe koje se bave funkcijom nabavke (ai drugi delovi proizvodno-uslu procesa) treba da u svako vreme da znaju:

(Marjanović, M., hotelijerstvo i tehnologija, Beograd, 2006. str. 45)

- Šta je potrebno?
- Šta se nalazi na zalihama?
- Šta je naručena?

Da bi se moglo odgovoriti na ova pitanja, potrebno je da imaju na raspolaganju tačne i aktuelne podatke o zalihama i porudžbina. U delu poslovne funkcije nabavke i upravljanja nabavkom, Hotelski informacioni sistem podržan informacionom tehnologijom omogućava da se brzo ostvare ciljevi, realizacijom sledećih poslova:

- Izradom spiska - kataloga materijala.
- Obradom zahteva za naručivanje materijala.
- Vođenje i održavanjem zaliha.
- Vođenje i održavanjem rezervacija.
- Knjigovodstveno obradom (transporta i zaliha).
- Planiranje nabavke.
- Proverom pokrivenosti proizvoda materijalom.

U definisanom modelu osiguranja zaliha, potrebno je da vodi samo nekoliko standardnih poslova, preko terminala, da bi bilo moguće upravljanje zalihama. Tako je npr potrebno registrovati promet (ulaze i izlaze na / sa skladišta). Kod unosa transporta, a i bilo kog drugog unosa ili upita, podaci se automatski proveravaju, a potom odlažu ili deluju na bazu podataka smeštena u računaru. Nakon prihvatanja unosa ili promene podataka, novi podatak stoji na raspolaganju svim zainteresovanim, a ovlašćenim korisnicima. Na taj način, podaci postaju odraz trenutnog stanja na zalihama, što omogućava dobijanje uvida u trenutno stanje zaliha, kad god zatreba, bilo na ekranu ekrana terminala, bilo Listanje. Pri tome je za sistem svejedno da li se radi samo sa jednim ili sa više skladišta. Upravljanje zalihama upotpunjuje kontrola narudžbi koja obuhvata obradu zahteva za naručivanje materijala, naručivanje materijala i praćenje ispunjenja narudžbine. Ovde se ostvaruje i veza prema planiranju, jer se koriste podaci o planskim potrebama. Sistem treba da omogući vođenje materijala na zalihama i na porudžbina. Analiza zaliha može teći prema raznim pokazateljima. Tako se na primer mogu izlistati nekurentne zalihe, zatim se može pratiti promet prema «ABC» analizi, a postoji i niz drugih mogućnosti zaliha i predviđanja. Planiranjem nabavke može se svesti zadržavanje materijala na skladištu na minimum, a time i smanjiti nivo vezanih finansijskih sredstava. Pri tome sistem mora raspolagati sa informacijama o dobavljalivosti materijala (prosečno vreme za koje je moguće obezbediti materijal) i potrebama materijala prema planiranju terminima početka prvih operacija na izradi ili pripremi materijala. Ukratko, korišćenjem ovog dela podsistema, može se postići:

(Marjanović, M., hotelijerstvo i tehnologija, Beograd, 2006. str. 45)

- Osiguranje optimalnih zaliha materijala.
- Smanjenje finansijskih sredstava vezanih uz zalihe.
- Praćenje stanja zaliha u realnom vremenu.
- Automatizacija zaprimanja i izdavanja roba.
- Efikasno planiranje i praćenje zaliha.

Informacioni podsistem nabavki i zalihe materijala organizuje podatke i daje informacije o realizaciji potreba za materijalima, te prati stanje i potrošnju materijala. Svaki sistem sa svojom okolini, uz ostalo, razmenjuje i određene informacije, te je iz toga proizašla definicija informacionog sistema koja kaže da je cilj informacionog sistema dostaviti pravu informaciju na pravo mesto u organizaciji, u pravo vreme i uz minimalne troškove. Skoro da nema oblasti gde se ova definicija može bolje interpretirati nego u procesu nabavke. U cilju što adekvatnijeg shvatanja pojma informacionog sistema treba spomenuti i četiri osnovne funkcije informacionog sistema, a one su: (Marijanović, M., *Hotelijerstvo i tehnologija*, Beograd, 2006., str 46)

1. prikupljanje podataka,
2. obrada podataka,
3. pohranjivanje podataka i informacija, te
4. dostavljanje podataka i informacija korisnicima.

Sve te funkcije su direktno povezane uz proces nabavke. U poslovanju informacioni sistemi moraju biti u funkciji menadžmenta, odnosno upravljanja poslovnim subjektima radi ostvarenja optimalnih poslovnih efekata. Informaciona tehnologija nije i ne sme da bude sama sebi svrhom, što znači da informatika mora biti servis menadžmenta. Informacioni podsistem nabavke treba da bude projektovan na način da omogućava integralni pristup obradi i praćenju nabavke materijala, vođenju zaliha materijala na skladištu, sitnog inventara u upotrebi i finansijskom knjigovodstvu dobavljača u okviru preduzeća. Informacioni podsistem pruža mogućnost praćenja nabavke i po nizu parametara relevantnih službama marketinga, plana i analize te drugim službama.

Pošto je to danas postao opštepoznati pojam, potrebno je razjasniti šta je to Ekstranet, pojam koji se koristi za «business-to-business» terminologiju. Ekstranet je privatna mreža preduzeća koja koristi Internet protokole i javni telekomunikacioni sistem da bi bezbednosnim putem učestvovala u poslovnim informacijama i operacijama sa dobavljačima, kupcima, poslovnim partnerima, mušterijama, te za ostale poslovne aktivnosti. Preduzeća mogu koristiti Ekstranet za razmenu velike količine podataka koristeći EDI (Electronic Data Interchange), zajedničko korišćenje kataloga proizvoda sa veletrgovcima i ostalim subjektima trgovanja, sarađivati sa ostalim preduzećima na zajedničkim razvojnim programima itd

U funkciji što efikasnijeg procesa nabavke poseban se naglasak stavlja na važnost elektronske razmene podataka - EDI - mehanizam za automatiziranje poslovnog procesa nabavke, čime se eliminiše potreba za prebacivanjem gomile papira između hotela kao kupca i dobavljača. EDI to čini prevođenjem internih poslovnih podataka dobavljača u unapred dogovoreni oblik teksta, nezavisan o sistemu, te se zatim dostavlja hotelu (kupcu) koji je implementira u svoj informacioni sistem. U konkretnom slučaju to znači da softuare na Ueb stranicama hotelskog preduzeća omogućava naručioca (hotelu, odeljenju, službama ...) da uputi zahtev za ponudu dobavljačima. U zahtjevu se šalju sve informacije potrebne za ispravnu ponudu. Kada dobavljači pošalju svoje ponude, softuare otklanja slabije ponuđače i upravlja ostalima - te na kraju obaveštenja nekoliko najboljih ponuđača koji zatim dolaze na završne dogovore.

Uvođenjem EDI-a moguće je skratiti proces dobijanja ponuda, te smanjiti cenu ponuđenih proizvoda, skratiti rok dostave, smanjiti troškove i povećati broj narudžbi. Ovakve sisteme u svetu koriste i najveći Hotelski lanci kao što su «Hilton», «Holidays Inn», «Sheraton» i dr U srpskom hotelijerstvu se svest o mogućnostima korišćenja elektronske razmene podataka

tek počela razvijati. Veća je poteškoća uopšteno korišćenje Interneta i informatičke tehnologije u poslovne svrhe, nego nedostatak EDI-a. Delimičnu teškoću predstavlja i činjenica što za to nisu zainteresovane ni državne strukture, pa nema nikakvih podsticaja, niti zakonske regulative.

*Savremeni informacioni sistemi potiču, dakle, promenu načina rada "običnih" radnika, ali uveliko menjaju način na koji rade i menadžeri. Prema tome, informacioni sistem treba shvatiti kao "elektronsku podršku" raznim savremenim menadžerskim metodama, pri čemu važi univerzalni savet: informatičari nikada neće činiti menadžerski posao, iako oni mogu pomoći da se posao obavi brže, bolje i kvalitetnije. U praksi razvoja informacionih sistema, danas je sve popularniji koncept savremenog menadžmenta, koji se zasniva na logici analize korporacijskih baza podataka, a obećava velika unapređenja u procesu planiranja i sprovođenja protoka materijala i proizvoda*²². Engleski naziv ovog metoda je "Supply Chain Management" (SCM), što bi trebalo prevesti kao upravljanje materijalnim tokovima u preduzeću. Naime, SCM započinje sa planiranjem potražnje za gotovim proizvodima, nastavlja se kroz procese izbora najboljih dobavljača, zaprimanja i skladištenja materijala, njihove upotrebe u proizvodnom procesu, te načina distribucije krajnjih proizvoda.

Veliki interes za SCM je pobudila razvoj Interneta kao osnovnog komunikacijskog kanala u elektronskom poslovanju. Opšte prihvatanje Interneta kao kanala poslovne saradnje otvara teorijske mogućnosti povezivanja materijalnih tokova velikog broja preduzeća - kada bi svi koristili međusobno uskladiva programska rešenja, sve bi se porudžbine, plaćanja i ostali poslovni odnosi mogli sprovoditi elektronski, uz značajnu uštedu vremena i novca. Uloga podataka iz «Enterprise Resource Planning» sistema i ovde je nenadomestiva: bez konsultacija baze podataka, SCM podsistem nikada ne bi "znao" kada treba naručiti nove delove da proizvodnja ne bi stala, koji dobavljač ima prihvatljivu nivo škarta, čije isporuke nedozvoljeno kasne, itd

Aktuelno vreme obeleženo je velikim ubrzanjem i međusobnim povezivanjem. Stoga i "nova ekonomija" nagrađuje globalne igrače koji brzo uočavaju izazove i prilagođavaju se njihovim zahtevima. U tome veliku ulogu ima informacione tehnologije, koju, ukoliko želimo ravnopravno konkurisati u globalizovanom svetu, treba primeniti na isti način kako to rade preduzeća iz Evropske Unije i drugih razvijenih zemalja. Prošla su vremena u kojima se izgradnji informacionog sistema moglo prići na neozbiljan način, kao nečem što ćemo činiti "lako" i "sutra". Informaciona tehnologija je ozbiljan segment svakog "business", na koju, stoga, dužnu pažnju moraju obratiti i najviše nivoje menadžmenta. Činjenica da se među deset najtraženijih zvanja budućnosti nalaze čak dva zanimanja vezana uz nabavku (stručnjak za nabavku i stručnjak za robne tokove) daje za pravo tvrdnji da je nabavki u preduzećima, pa tako i hotelske sve važniji faktor uspešnosti poslovanja. *Nabavka je, kao i prodaja, postala tržišno orijentisana funkcija preduzeća. Na tržištu su nastale velike promene i nabavki ima drugačiju ulogu u uspostavljanju odnosa između dobavljača i kupaca. Marketing nabavke priprema, sprovodi i kontroliše mere, inicijative na tržištu nabavke, te odnose sa postojećim i potencijalnim dobavljačima, kako bi se kratkoročni i dugoročni zadaci nabavke, realizovali što efikasnije i što povoljnije.*²³

U razvoju procesa nabavke utvrđene su sledeće činjenice: to je i nastavlja razbijati «tradicionalni» lanac nabavke, lanci nabavke više nisu linearni, nego splet umreženih odnosa, nema jedinstvenog pristupa e-Business, već svaka firma zahteva individualni pristup, nisu još

²² Marijanović, M., *Hotelijerstvo i tehnologija*, Beograd, 2006., str 46

²³ Ibid.

utvrđeni standardi kooperacije , što može predstavljati problem u daljem razvoju, odnos među ljudima je još uvek ključ uspeha.

4. MENADŽER HOTELA I IT

U hotelskoj se industriji, u brojnim prilikama, ističu prednosti povećanog korišćenja informacione tehnologije u. Među osnovnim prednostima, uobičajeno se naglašavaju: poboljšana kvaliteta pružanja usluga, veća profitabilnost i efikasnost, ubrzana komunikacija i smanjenje troškova. Informaciona tehnologija, koja je implementirana u pojedine hotele, pritom opisuje kao snažan generator uticaja na iskustvo gostiju i kao glavni faktor njihova zadovoljstva, pruženim hotelske proizvodom. Ljudskom se aspektu, ugradnje informacione tehnologije i njenog korišćenja, u poslednjim godinama, pridaje sve manje pažnje, jer je lakše raspravljati o prednostima tehnologije, nego o njenim nedostacima. To je razlog, da se ovde, pri nabiranja dobrih strana tehnologije, naglasi važnost informatičke osposobljenosti i stručnosti u hotelijerstvu. Među menadžerima u srpskom hotelijerstvu, sprovedena je anketa, o njihovim potrebama za informacionom tehnologijom. Istraživanje je sprovedeno za vreme održavanja dvodnevno seminara za direktore hotela, koji je organizovala Hrvatska udruženja hotelijera i restoratera, u opatijskom hotelu «Admiral» 16. i 17. maja 2002. g, a seminaru je prisustvovao ukupno 91 direktor iz 31 hotelskog preduzeća, iz cele Srbije. Cilj ankete je bio dobiti odgovore na sledeća pitanja:

1. Postoje li razlike u percepcije menadžera, o tehnološkoj osposobljenosti menadžmenta i ostalih zaposlenika?
2. Postoje li razlike u percipiranju potreba za informacionom tehnologijom?
3. Postoje li razlike, u ocenjivanju efikasnosti informacione tehnologije, u obavljanju svakodnevnih poslova u hotelu?
4. Postoje li razlike, u ocenjivanju efikasnosti informacione tehnologije, u postizanju većeg zadovoljstva hotelskog gosta?
5. Postoje li razlike o tome, kako da menadžeri gledaju na informacione sisteme, kojima se koriste gosti u hotelu?
6. Utiče li veličina hotelskog objekta na stav menadžera o informacijskoj tehnologiji?

Tabela 1. **Karakteristike učesnika ankete**²⁴

1. Pozicija u organizaciji	%
Direktor hotela	79%
Izvršni direktor hotela (pomoćnik direktora)	21%
2. Veličina hotelskog objekta	
Manje od 100 soba	7,7%
Između 101 i 200 soba	76,9%
Više od 200 soba	15,4%
3. Vrsta hotelskog objekta	
Hotel s celogodišnjim poslovanjem	40,7%
Hotel sa sezonskim poslovanjem	52,7%
Hotel specijalizovan za kongresni turizam	4,4%
Aparthotel	2,2%
4. Godine života	
30 i mlađi	6,6%
31-35	16,5%
36-45	52,7%
46-55	13,2%
56 i stariji	11,0%

Kao što je vidljivo iz podataka u tabeli 1, anketirano su direktori hotela i pomoćnici direktora iz dominantno srednje velikih hotela (od 100 do 200 soba, većinom sezonskog karaktera poslovanja) i u najzastupljenijoj životnoj dobi između 36 i 45 godina. Rezultati ankete ukazuju na zadovoljavajuću činjenicu, da u određenoj meri, gotovo svi Hotelski objekti koriste informacionu tehnologiju i da su njihovi menadžeri svesni potrebe daljnje implementacije modernih alata, što ih nudi informacione tehnologije.

4.1 Nužnost edukacije u primeni Internet tehnologije

Hotelski menadžeri moraju biti obučeni kako bi ocenio stratešku i taktičku važnost tehnologije. Tehnološki dobavljači prečesto pokušavaju educirati menadžere o samoj tehnologiji, umesto da ih usmere na prednosti koje ona stvara, u oblastima kao što su marketing, prodaja, analiza troškova i sl. Svaki novi edukativni program mora da sadrži splet modernih principa menadžmenta sa optimalnim tehnološkim sistemima podrške, kako bi efekat bio što bolji. Najveća prepreka većoj efikasnosti, hotelskog informacionog sistema, je nedovoljno informatičko znanje korisnika, jer samo informatički pismeni korisnici mogu reći šta žele od novog informacionog sistema, što im ne odgovara i što im nedostaje u postojećem hotelske informacionom sistemu. Fokus hotelskog menadžera i njegovih napora, danas je prvenstveno orijentisan na troškove poslovanja. Osim toga, u fokusu je i korišćenje informacione tehnologije, čime se potiče razvnoteža između ljudi, materijalnih resursa, s jedne strane, i želje za ostvarenjem menadžerskog cilja, s druge strane.

²⁴ Peršić, M., Ilić, S. (2002), Računovodstvene pretpostavke kontrole i revizije zaliha, Bilten sekcije nabave Hrvatske udruge hotelijera i restoratera "Nabava", broj 6, (srpanj), str. 2– 4

Povećanje produktivnosti uslužnih radnika, Prema Peter Druckeru, biće najveći i najteži izazov za menadžere, kroz sledeća decenije. On tvrdi da nove tehnologije, same po sebi, ne uslovljavaju veću produktivnost u uslužnom poslu. Puno će zavisiti od sposobnosti korisnika. Ipak, pre nego se ta veština izuči, mora postojati određeno mesto svesnosti pogledu informacione tehnologije, kako sa nivoa proizvodno-uslužnog osoblja u hotelu, tako i sa nivoa menadžera. Naime, od ukupnog broja anketiranih menadžera, većina njih (52%) smatra da nedostatak menadžerskog poznavanja tehnologije, predstavlja prepreku za njeno uspešnije korišćenje. Najveće otkriće, ipak nije bila menadžerske uverenosti o njihovoj velikoj svesnosti o potrebi za novim tehnologijama, već i da životna dob menadžera nije imala nikakvog uticaja na njihovo razmišljanje o važnosti i značaju tehnologije. Iako neki od hotelskih rukovodioca smatraju da su prestari da uče nove načine vođenja poslova, oni moraju shvatiti konkurentnost korišćenja nove tehnologije.²⁵ I dok su mladi ljudi, nedvosmisleno, više izloženi radu u novim uslovima, ipak smo utvrdili da mnogi stariji menadžeri brzo svladavaju sve prepreke pri prelasku iz starog u noviji način poslovanja.

Izučavanje je ključ, ne samo u shvatanju korišćenja tehnologije kod zaposlenih, već i povećanje svesnosti značenja tehnologije. Nedostatak izučenosti predstavlja prepreku već u samom začetku, jer već zaposleni ljudi moraju prolaziti kroz procese uvježbavanje na samom radnom mestu. Ključni problem u primeni i razvoju informacione tehnologije u hotelu je stalno osposobljavanje hotelskog menadžmenta, krajnjih (operativnih) korisnika, informatičara i gostiju. Smatra se da su, nedostatak adekvatne edukacije te ograničena finansijska sredstva, najveće prepreke za uspešnu upotrebu i implementaciju nove informacione tehnologije. No ipak, edukacija obe strane, odnosno i gostiju i zaposlenih o korišćenju informacione tehnologije i podizanje nivoa njihove svesti o korisnosti te tehnologije, smatra se neophodnim korakom za buduću konkurentnost na tržištu.

4.2 Potrebe i stavovi o upotrebi Internet tehnologije u hotelu

Veličina hotelskog objekta i nivo informatizacije nekog objekta, smatraju se osnovnim determinanta u percipiranju informacione tehnologije. Menadžeri velikih hotela bolje prihvataju i bolje se snalaze sa informacionom tehnologijom, te bolje shvataju njene prednosti, od menadžera manjih hotela. Dakle, potrebe za informacionom tehnologijom, svest o korisnosti te tehnologije među menadžerima i osobljem hotela, jednako kao i korišćenje informacione tehnologije da bi se povećalo zadovoljstvo gosta, raste sa veličinom hotelskog objekta. Menadžeri su bili prilično uvereni u svoje znanje i svest o informacijskoj tehnologiji. Oko 10% ispitanika smatra da je njihovo znanje nisko ili vrlo nisko, 42% da je njihovo znanje i svest prosečni, a 48% smatra da su njihove sposobnosti visoke ili vrlo visoke. Pritom treba naglasiti da su menadžeri velikih hotela sigurniji u svoje sposobnosti u pogledu informacione tehnologije, nego njihovi kolege iz manjih hotela. Menadžeri su ocenili sposobnosti i znanje svojih zaposlenih, o informacijskoj

²⁵

Marijanović, M., *Hotelijerstvo i tehnologija*, Beograd, 2006, str 48

tehnologiji, niže nego svoje vlastito. Ocenili su njihove sposobnosti sa prosečnom ocenom 3,0 a samo 23% ispitanika ocenilo ih je visoko ili vrlo visoko, zapravo samo je jedan ispitanik od ukupnog broja, ocenio sposobnosti svog osoblja kao «vrlo visoke». Od menadžera se takođe tražilo da odgovore na pitanje da li su prethodno obučeni ili su imali svojevrzne treninge u pogledu informacione tehnologije. Gledajući u globalu, većina se izjasnila pozitivno (60%). Anketa je pokazala da su najveće potrebe za informacionom tehnologijom bile u hotelima sa celogodišnjim poslovanjem, i to hoteli kapaciteta između 101 i 200 soba. Više od polovine ispitanika (52%) ocenilo je svoje potrebe za informacionom tehnologijom visokim ili vrlo visokim, a srednja ocena bila je 3,6 (tabela 2).²⁶

Tabela 2. **Potrebe za informacionom tehnologijom**²⁷

Obeležje	%
♦ vrlo nisko (1)	2%
♦ nisko (2)	7%
♦ prosečno (3)	39%
♦ visoko (4)	45%
♦ vrlo visoko (5)	7%
♦ srednja ocena	3,6

Ispitanici su podelili prednosti informacione tehnologije u dva dela: 1. povećanje operativne efikasnosti, tj kvalitetnije obavljanje svakodnevnih poslova i 2. povećanje nivoa zadovoljstva gostiju.

Ispitanici su bili zadovoljni mogućnostima informacione tehnologije u pogledu poboljšanja operativne efikasnosti. Preko 70% ispitanika ocenilo je taj segment "visoko" ili "vrlo visoko", a samo 4% "nisko" ili "vrlo nisko". Srednja ocena bila je 3,8 (tabela 3).

Tabela 3. **Efikasnost informacione tehnologije u poboljšanju operativnosti**²⁸

Obrležje	%
♦ vrlo nisko (1)	1%
♦ nisko (2)	3%
♦ prosečno (3)	19%
♦ visoko (4)	62%
♦ vrlo visoko (5)	15%
♦ srednja ocena	3,8

Menadžeri su takođe smatrali da je informacione tehnologije dobro sredstvo za povećanje zadovoljstva gostiju u pojedinom hotelske objektu. Srednja ocena bila je 3,65 (tabela 4).

²⁶ Ibid.

²⁷ Peršić, M., Ilić, S. (2002), Računovodstvene pretpostavke kontrole i revizije zaliha, Bilten sekcije nabave Hrvatske udruge hotelijera i restoratera "Nabava", broj 6,

²⁸ Ibid

Tabela 4. **Efikasnost informacione tehnologije u povećanju nivoa zadovoljstva gostiju**²⁹

Obeležje	%
♦ vrlo nisko (1)	3%
♦ nisko (2)	7%
♦ prosečno (3)	28%
♦ visoko (4)	49%
♦ vrlo visoko (5)	13%
♦ srednja ocena	3,65

Dakle, ispitanici su uvideli brojne prednosti informacione tehnologije u hotelijerstvu, kako u poboljšanju operativne efikasnosti, tako i u podizanju nivoa zadovoljstva gostiju.

4.3 Uloga Internet tehnologija u hotelskom poslovanju

Prelaskom u novo milenijuma, menadžeri u hotelijerstvu postali su svesni da tehnologija ima sve veći uticaj na njihove profesionalne, ali i lične živote. Kada se tome doda jačanje lokalne i globalne turističke konkurencije, probijanje poslovnih i političkih granica, te novi način razmišljanja o kvalitetu hotelskih usluga, postaje jasno da se Hotelski menadžeri susreću sa izazovima neusporedivih domaćaja. Ti izazovi prvenstveno traže identifikaciju i pribavljanje što većeg broja tehnoloških informacija, koje bi doprinele konkurentnosti organizacije. Naime, za kvalitetno odlučivanje, hotelske menadžeru, na raspolaganju moraju biti sve neophodne informacije, za stvaranje celovite slike određenog poslovnog događaja. Većina anketiranih navodi cenu tehnologije kao glavnu prepreku za njeno korišćenje i ugradnju, iako se, kao što je već navedeno, 77% njih slaže da je informacione tehnologija povećala opštu efikasnost svih hotelskih operacija.

S druge strane, mnogi su menadžeri (44%) uverenja da primenjena informacione tehnologije nije proizvela zadovoljavajuće visoku produktivnost i time opravdala uložene troškove. Ovakvi stavovi verovatno su posledica takozvanog paradoks produktivnosti, odnosno produkt lošeg menadžmenta, koji nije uspeo karika poslovnu strategiju sa mogućnostima tehnologije. Naime, upravo je povezivanje informacionih sistema sa poslovnim ciljevima glavni predmet raspravljanja vrhovnog menadžmenta, jer strateško korišćenje informaciono-tehnoloških izvora zahteva viziju vođenja i celokupni pristup. U srpskom hotelijerstvu, upravo su oba ova elementa nedostajala, kada se investirali u informacionu tehnologiju, kako bi se ubrzao proces pružanja usluga. Greške poput navedenih, izazivaju kratki spoj tehnološkog potencijala za stvaranje povećane produktivnosti, te mogu samo osnažiti one koji tvrde da efekti tehnologije nisu vredni nužnih investiranja.

Anketom je potvrđeno da je Recepcija odel koji ima najviše koristi od ugrađivanja nove tehnologije, za njom slede prodaja i marketing, računovodstvo, te odeljenje za hranu i piće. Najmanje koristi pak imaju odeljenje održavanja (tehničke službe) i hotelskog domaćinstva.

Osnovne internet tehnologije u hotelijerstvu su:

- "Internet kafe" - oprema za pristup internetu prilagođena ugostiteljskim zahtevima.

²⁹

Ibid

Internet server - računar koji vodi računa o izlasku na internet, vrši obračun internet usluga i prati naplatu.

Radne stanice, uprošćene jeftine i stilizovane jedinice za pristup korisnika. Ugrađuju se u postojeći inventar i omogućavaju klijentima dopunu ugostiteljske usluge novim tehno sadržajem.

- "Restaurant Manager" - moderni sistem za upravljanje radom restorana.

- "Cyber Restaurant" - integralni informacioni sistem za ugostiteljstvo.³⁰

RM je celovit informacioni sistem koji obavlja sve poslove automatskog vođenja ugostiteljskog objekta, sa mnogobrojnim prednostima u odnosu na klasične načine vođenja poslovanja. Sistem RM ima za cilj poboljšanje efikasnosti, tačnosti i tajnosti poslovanja. Sistem je baziran na principu jasanja poslovne discipline i stroge hijerarhije u poslovanju. Iz tog razloga sistem RM ima tri nivoa. Prvi, najniži nivo koriste konobari, šankeri i nabavljači. Drugi, srednji nivo koristi šef smene ili poslovođa. Treci, najviši nivo koristi vlasnik ili upravnik. Vlasnik - gazda je jedini koji ima uvid u kompletno poslovanje ugostiteljskog sistema. Osnovu sistema RM čine računari bazirani na PC tehnologiji, štampaci i programski paket koji se nalazi na računarima. Pristup sistemu RM imaju samo ovlašćeni radnici, koji imaju svoje šifre. Sistem je tako kreiran da je isključena potreba neposredne komunikacije subjekata u procesu davanja usluga, već platforma za razmenu poslovnih informacija i naloga je računarski sistem RM, što vodi efikasnijem poslovanju.

4.4 Internet tehnologije u službi gosta

Celokupno hotelijerstvo će se tokom narednih godina morati značajno pouzdati u tehnologiju kao izvor visokokvalitetnih usluga koje se pružaju gostu. Uskoro će postati konkurenta neophodnost za pribavljanjem uređaja u službi gosta, kao što je interaktivna televizija za pristup uslugama sa recepcije, ličnim porukama, poslovnim informacijama te mogućnostima kao što su pozivi za buđenje ili posluga u sobu. Da li će takvi uređaji zasmetati ili pak ugoditi gostu, zavisi prvenstveno o tome kako je lako rukovanje njima. Kao što je navedeno ranije, velika većina ispitanika primetila je da je informacione tehnologija efikasna u pomaganju zaposlenima da povećaju nivo zadovoljstva gosta. S tim je ciljem i nova informacione tehnologija uglavnom namenjena za korišćenje gostiju. Sistemi koje koriste gosti (npr. prijava gostiju, automatizovani mini barovi) su predviđeni da bi boravak gosta uradili što udobniji. Oni su takođe u službi efikasnije organizacije hotelskih funkcija, proizvod dodatne prihode, a ponekad i smanjujući dodatne troškove. Primena tehnologije je razvijena u cilju poboljšanja pružanja usluge, te takođe za poboljšanje interakcije između zaposlenika i gosta. U ispitivanju, 84% ispitanika tvrdi da je tehnologija poboljšala zadovoljstvo gosta, dok preostalih 16% nije bilo sigurno u rezultat delovanja tehnologije.

Razlika u mišljenju, među menadžerima, proizlazi iz činjenice da li njihovi objekti sadrže takve uređaje ili ne. Pošto gosti svakim danom postaju sve više kompjuterski pismeni, a prodavci se otimaju da stvore uređaje u službi gosta što pristupačniji, takav način korišćenja tehnologije ima plodno tlo za rast u hotelskoj industriji. Kada se jednom takva oprema ugradi, Hotelski menadžeri brzo shvate kolika je korisnost takvog sistema u njihovoj delatnosti.³¹

³⁰ Ibid., str 77

³¹ Maslač, F., *Hotelsko osoblje i poslovna tehnika*, Beograd, 2006., str 75

Istraživanje među menadžerima u hotelijerstvu započelo je sa pretpostavkom da postoje značajne razlike u mišljenjima, koja se odnose na korišćenje i efikasnost informacione tehnologije, u hotelskoj industriji. Rezultati analize pokazuju neke razlike u mišljenjima. Menadžeri se smatraju sposobnim u korišćenju informacione tehnologije, a sposobnost svojih radnika ocenjuju nižim ocenama. Menadžeri su zadovoljni sa informacionom tehnologijom, kao alatom za povećanje operativne efikasnosti i za povećanje nivoa zadovoljstva gosta, iako su bili sumnjičavi prema tim informacionim sistemima. Analize tih različitosti pokazuju da nije bilo značajnih razlika, iako nivo korišćenja informacione tehnologije može zavarati. Utvrđeno je da je korišćenje informacione tehnologije, u manjim hotelima, bilo značajno slabije, nego u većim hotelima te da menadžeri manjih hotela ocenjuju te sisteme manje potrebnim od menadžera većih hotela. Menadžeri hotela shvataju vrednost informacione tehnologije, ali smatraju ljudsku komponentu ograničavajući faktorom. Iako sve više hotela uvodi informacionu tehnologiju, da bi povećali operativni efikasnost i zadovoljstvo gosta, menadžeri još uvek pridaju veće značenje znanju zaposlenika te i dalje smatraju korišćenje informacione tehnologije, od strane gosta, nedelotvornim. Ipak, očekuje se da će sa povećanjem svesti, svih ljudi uopšte, o prednostima informacione tehnologije, poboljšati sposobnosti zaposlenika te da će informacioni sistemi, koje koriste gosti, biti rašireniji. Prihvatanje informacione tehnologije, od strane gosta, je dugotrajan proces, što izaziva nestrpljivost menadžera hotela dok čekaju rezultate. Možda bi i ocena sposobnosti radnika bila i veća da su umesto menadžera bili anketirani sami radnici.

4.5 Metod lanac vrednosti u projektu razvoja aplikacije

Lanac vrednosti pominje Michael Porter u svojoj knjizi "Kompetitivna prednost: stvaranje i održavanje superiorne izvedbe ". Analiza lanca vrednosti opisuje aktivnosti unutar i van društva te ih povezuje sa kompetitivnom prednošću društva. Metod takođe prikazuje koju vrednost svaka aktivnost dodaje proizvodima i uslugama društva. Metod razlikuje glavne i sporedne aktivnosti. Glavne aktivnosti su direktno povezane sa stvaranjem i dostavljanjem proizvoda ili usluge. Svaka od tih aktivnosti je vezana na Sporednu aktivnost koja pomaže poboljšanju efektivnosti ili produktivnosti glavne aktivnosti. *Cilj je ponudimo kupcu vrednost veću od troškova koja rezultira profitom.*³² Glavne aktivnosti lanca vrednosti su:

(Maslač, F., hotelsko osoblje i poslovna tehnika, Beograd, 2006. str. 77)

- Ulazna logistika primanje i uskladištavanje materijala, distribucija u proizvodnju
- Operacije procesi transformacije inputa u gotove proizvode i usluge
- Izlazna logistika uskladištenje i distribucija gotovih dobara
- Marketing i prodaja identifikacija klijentovih potreba
- Usluga podrška krajnjem korisniku nakon što su im proizvod ili usluga prodani

Navedene glavne aktivnosti potpomognute su sporednim:

(Maslač, F., hotelsko osoblje i poslovna tehnika, Beograd, 2006. str. 77)

- Infrastruktura menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, kontroling, odnosi sa javnošću, organizaciona struktura, organizaciona kultura
- Menadžment ljudskih resursa regrutovanje i procena zaposlenih, zapošljavanje, edukacija
- Razvoj tehnologije tehnologija za podršku aktivnosti koje stvaraju rezultat (istraživanje, razvoj, automatizacija procesa, dizajn, redizajn)

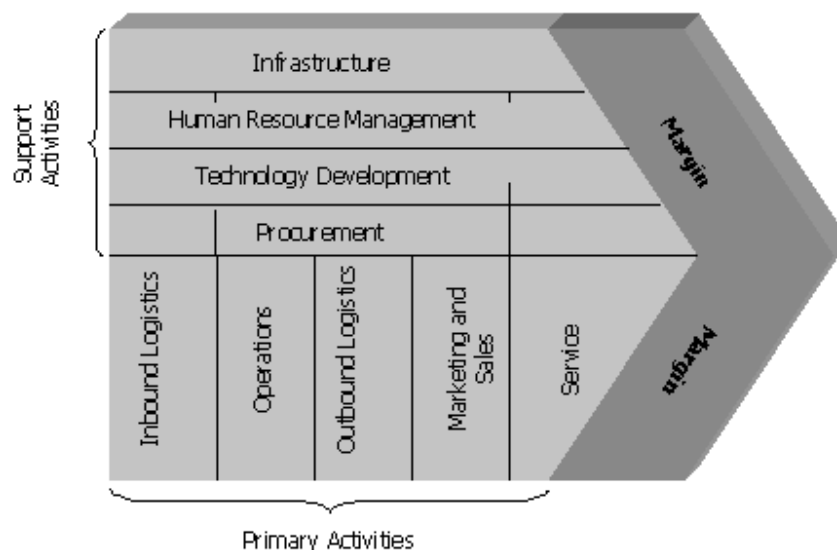
³²

Maslač, F., *Hotelsko osoblje i poslovna tehnika*, Beograd, 2006, str 77

- Nabavka inputa kao što su materijali i oprema

Na sledećoj slici prikazana je metoda lanca vrednosti Michaela Porter sa jasno razgraničene glavnim i sporednim aktivnostima i marginama mogućeg realizovanog profita:

Slika 4. Lanac vrednosti³³



Porter 1985

Slika objašnjava realizaciju profita (marginu, odnosno granicu ostvarenja tog profita) zavisno o tome koliko je društvo sposobno da upravlja vezama glavnih i sporednih aktivnosti te efektivnosti u obavljanju glavnih i sporednih aktivnosti koje čine lanac vrednosti. Naime, upravo u tim aktivnostima društvo ima priliku stvoriti dobit.

Odgovor na to krije se u pitanju je li društvo sposobno stvoriti proizvod ili uslugu za koju je kupac voljan platiti više nego što je suma troškova svih aktivnosti u lancu vrednosti. Kompetitivna prednost može biti ostvarena rekonfiguracijom lanca vrednosti kako bi stvarao manje troškove ili bolju diferencijaciju.

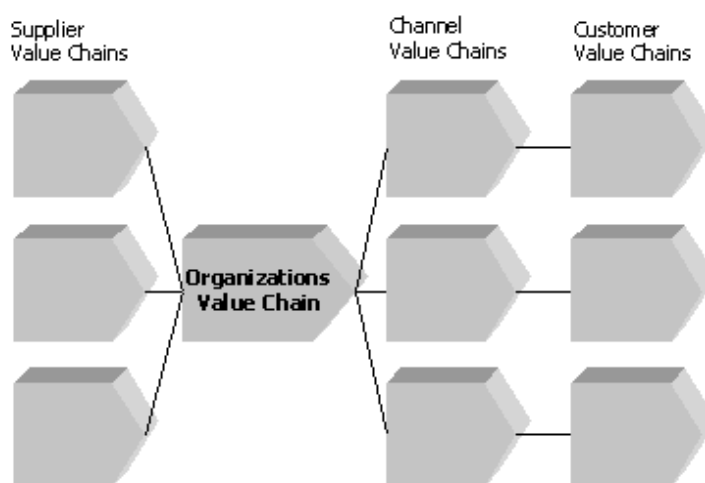
U lancu vrednosti identifikuju se aktivnosti specifične za društvo. Tok procesa može se mapirati u njih i koristiti za ukidanje ili naglasak pojedinih aktivnosti koje stvaraju vrednost. Kad su aktivnosti definisane, moraju se identifikovati i veze. Povezanost postoji ako izvođenje ili kostim jedne aktivnosti utiče na uspešnost ili kostim druge. *Kompetitivna prednost postiže se optimizujete i koordinacijom povezanih aktivnosti. Veze između aktivnosti važne su za uspeh društva. Na primer, u hotelske društvu, ako služba marketinga na vreme i tačno drugim odeljenjima dostavi prognozu prodaje smeštajnih kapaciteta sa pansionim* ³⁴ obrocima za

³³ O'Brien, J.A. (1993), Management Information Systems – A Managerial End User Perspective, IRWIN, Boston

³⁴ Ibid., str 77

sledeće period, nabavci će moći naručiti potrebne namirnice za tačan datum. Samo ako nabavki napravi svoj posao kako treba i prosledi informacije o narudžbini ulaznoj logistici, tada će operativni deo moći rasporediti potrebne poslove oko pripreme hrane i smeštaja na način koji garantuje dostavu kvalitetnog proizvoda na vreme.

Slika 5. Sistem lanca vrednosti³⁵



4.5.1 Analiza rezultat-način u projektu razvoja aplikacije

Analiza rezultat-način je proces koji se fokusira prvenstveno na rezultat, odnosno traži načine pomoću kojih se može postići taj rezultat. Dobro napravljena analiza rezultata-načina imaće na svakoj nivou detaljno obrazloženje onog što je potrebno postići na kraju tih nivoa. Načini moraju biti definisan i zatvoren skup akcija koje će obezbediti postizanje željenog kraja. Analiza rezultata-načina u obzir uzima i efektivnost i produktivnost generisanja output iz procesa pri čemu se efektivnost odnosi na to koliko se dobro output iz procesa slažu sa zahtevima inputa, a produktivnost se posmatra kao količina resursa koji su potrebni da bi se input pretvorio u output.

Primer analize rezultata-načina u primeru razvoja aplikacije: Rezultat: aplikacija koja će na jednostavan, pouzdan i funkcionalan način da ispunjava zahteve hotelskog društva, proizvedena uz najniže troškove. Način: input i procesi koji se moraju koristiti kako bi se taj rezultat postigao uključuju zahteve i potrebe hotelskog društva, izbegavanje nekvalitetno, nedovršene aplikacije ili aplikacije sa greškama, promene u kodu zbog zahteva kupaca ili zbog grešaka i troškove izrade i održavanja aplikacije.

³⁵

Ibid

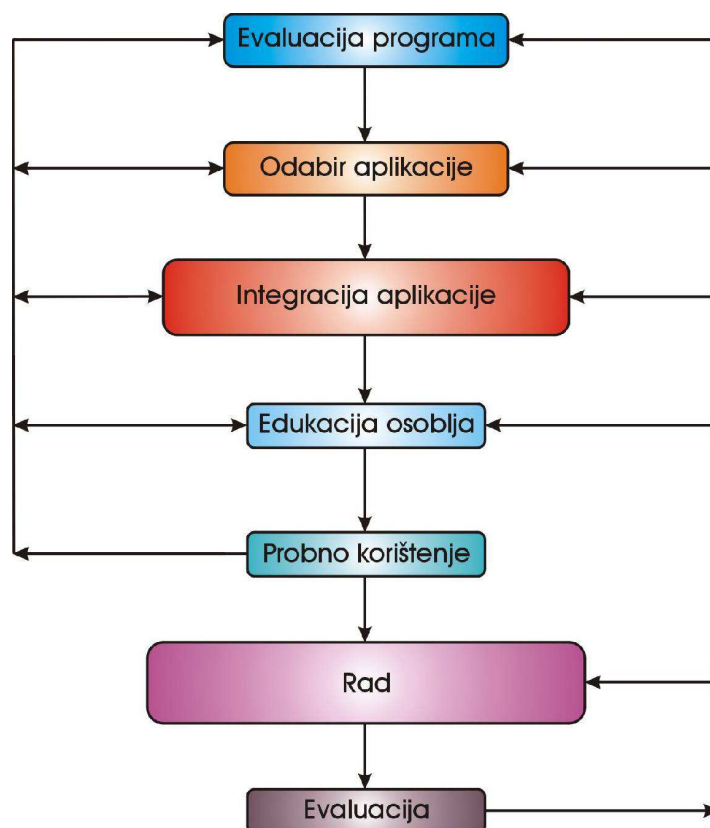
Mere efektivnosti: količina i kostim naručene aplikacije, troškovi razvoja aplikacije i održavanja te gubitak zbog nepoštivanja rokova, grešaka i ponovnog programiranja. Mere produktivnosti: broj uspešno instaliranih aplikacija koje se koriste i kvaliteta rada (u smislu izgubljenih / neuspešno završenih projekata).

4.5.2 Opis faza uvođenja aplikacije

Sledeća slika prikazuje uvođenje nove poslovne aplikacije kroz faze tog procesa. Bitno je napomenuti da se veličina kućice pojedine faze odnosi na vreme i napore potrebne da se izvrši određena faza, što je procenjeno na osnovu iskustva iz prakse.

Za uspešnost svake faze od velike je važnosti povratna veza koja izveštava o uspešnosti sprovođenja. Evaluiraju se, kao što je vidljivo sa slike, svaka faza - i radnici nakon edukacije evaluiraju program te se radi evaluacija programa kroz educiranost osoblja koje ga koristi tako da se može reći da su sve faze međusobno zavisne i povezane, a o uspehu jedne zavisi uspeh svih ostalih faza.

Slika 6. Faze uvođenja nove poslovne aplikacije i njihovo trajanje



4.5.2 Analiza rezultat-način u projektu razvoja aplikacije

4.5.3 Algoritam faza uvođenja aplikacije

Algoritam se sastoji od nekoliko faza prikazanih prethodnom slikom. One čine najvažnije korake u procesu uvođenja poslovne aplikacije, au ovom algoritmu svaka je faza razrađena na osnovne korake sprovođenja:

1. Evaluacija programa

- Evaluacija trenutnih resursa i usluga

- identifikovanje potreba organizacije i menadžmenta na osnovu raspoloživih resursa
- identifikacija odstupanja u resursima i potrebama organizacije i menadžmenta
- kratki pregled funkcija tipičnih poslovnih aplikacija
- odluka može li poslovna aplikacija smanjiti odstupanja u resursima

- Priprema za uvođenje aplikacije

- imenovanje odgovornih za uvođenje
- priprema plana za uvođenje aplikacije
- identifikacija zaposlenih i administratora koji mogu pružiti podršku i popravimo usluge

2. Odabir aplikacije

- Identifikacija poslovnih aplikacija koje imaju funkcije potrebnih društvu

- Evaluacija funkcija, kvaliteta i troškova aplikacija koje se razmatraju

- Izbor aplikacija koje najbolje uravnotežuju karakteristike, kvalitet i troškove

3. Integracija aplikacije

- Priprema za integraciju poslovne aplikacije sa potrebama menadžmenta

- pregled potreba menadžmenta, zaposlenih, društva
- raspravljanje o teoriji i praksi sa radnicima kako bi se generisali ideje o postojećim ili novim potrebama za efikasnije korišćenje aplikacije
- izbor raspoloživog hardvera za pokretanje sistema
- instalacija poslovne aplikacije
- upoznavanje zaposlenih sa funkcijama i operacijama poslovne aplikacije

- Odluka kako će se aplikacija koristiti u izveštajima

- odluka kako sistem može biti korišćen uz informacije i resurse
- odluka kako se može pomoći menadžmentu da efektivno koriste sistem

- Odluka kako će aplikacija posao

- odluka o broju radnih stanica potrebnih da se ispune zahtevi
- odluka o fizičkoj lokaciji radnih stanica za sistem
- razvoj procedura za raspoređivanje korišćenja sistema od menadžmenta
- razvoj plana za evaluaciju efektivnosti poslovne aplikacije
- saopštavanje o napretku u poslovanju usled korišćenja poslovne aplikacije

4. Edukacija osoblja

- Razvijanje plana za edukaciju zaposlenih

- Edukacija profesionalaca, amatera i osoblja za podršku

- Evaluacija efektivnosti edukacije i planiranje buduće edukacije

5. Probno korišćenje

- Identifikacija probnih korisnika

- Početak probnog korišćenja sistema

- Razgovor sa probnim korisnicima za identifikaciju snaga i ograničenja aplikacije

6. Rad

- Rad sistema
- Prikupljanje podataka za evaluaciju

7. Evaluacija

- Evaluacija korišćenja aplikacije kao resursa poboljšanja poslovanja
- Usavršavanje resursa i usluga da aplikacija bude bazirana na rezultatima evaluacije

Na uspešno uvođenje poslovne aplikacije utiču i dodatni faktori, kao što su zaposleni, organizacioni faktori (pozitivan stav za implementaciju nove tehnologije, predviđanje učinka aplikacije i integracija aplikacije sa strateškim planovima i organizacionom strukturom) i procesni faktori (timski pristup u implementaciji, kreiranje dokumentacije važne za edukaciju i tok poslovnih procesa). Kako bi se postigli maksimalni efektivnost procesa uvođenja, ovi se faktori mogu preispitati na početku uvođenja ili tokom implementacije sa ciljem evaluacije i poboljšanja poslovnih procesa. U nastavku su navedene faze koje prethode implementaciji, dakle planske, organizacione i analitičke pripreme za uvođenje aplikacije:

1. Pripremanje projekta

Menadžment prezentuje rezultate društva iz kojih se može uočiti na kojim se aktivnostima mora da rade više kako bi se ostvario bolji finansijski rezultat. U današnjem dinamičnom poslovanju najvažniji su kupci, strateško planiranje i informacione tehnologije. Za izbor i uvođenje poslovne aplikacije društvo formira tim. Članovi tima različitih profesija bolje odražavaju raznolikost potreba i donose bolje odluke selekcije i evaluacije.

2. Izgradnja tima

U timu mora biti jedan član upoznat sa informatičkom tehnologijom. Takođe je važno da u timu bude neko od menadžera kako bi menadžment bio upoznat sa troškovima i primenom po pojedinim fazama. Potrebno je identifikovati ključne korisnike aplikacije. Važno je uključiti različite korisnike, interne i eksterne, koji će se redovno susretati sa aplikacijom, pa će trebati razumeti izveštaje generisane aplikacijom. Da bi se osigurao pozitivan stav i prihvatanje novog sistema, važno je da se kroz proces sprovedu zaposleni.

3. Definisanje ciljeva i očekivanih rezultata

Timski rad počinje identifikacijom ciljeva koji uvođenjem aplikacije moraju biti postignuti te podelom zadataka za članove tima. Pre nego što se može krenuti sa projektom, važno je da ciljevi budu jasni i detaljni. Bez postavljanja potpuno definisanih i merljivih ciljeva na početku implementacije, izgubićete će se značajno vreme i novac.

4. Mere performansi

Implementacija poslovne aplikacije uspešna je ako povećava efektivnost dnevnih poslova menadžmenta i omogućava članovima uprave i menadžmentu pristup do korisne informacije ili izveštaja. Jednom kad se promene implementiraju, bez obzira je li to nova aplikacija ili proces ponovnog dizajna postojeće, potrebno je sagledati uspešnost projekta. Mera sposobnosti sistema da generiše izveštaje na vreme dobar je primer kako kvantifikovati merenje performansi sistema. Odgovor na pitanje može li sistem proizvesti izveštaj u vremenu kad to menadžment želi, primer je subjektivnosti koji nije kvantificiran. Umesto toga izvedba može biti definisana kao mogućnost sistema da generiše standardne izveštaje prema rasporedu ili izveštaje generiše u roku sat-dva od zahteva korisnika. Za društvo u celini uvođenje nove aplikacije mora da ima sledeće pozitivne efekte

- Povećanje tačnosti informacija - aplikacija mora dozvoliti prihvatanje podataka koji odgovaraju određenom polju
- Povećanje brzine obrade podataka - unos, ažuriranje, sortiranje i generisanje izveštaja moraju biti napravljeni brzo
- Stvaranje rezultata - sistem prati troškove ili ukazuje na grešku - kad podaci iskazuju određeno odstupanje, društvo može odmah reagovati
- Povećanje produktivnosti - pojednostavljenje rada zaposlenih (prikupljanje podataka, izdvajanje korisnih informacija). Korisnik može da traži informacije mnogo lakše, brže i temeljitije nego kroz papirnatu dokumentaciju. Takođe, zbog lakše dostupnosti informacija analiza je sofisticiraniji, a kreiranje izveštaja jednostavnije.

5. Analiza potreba

Kako bi se pronašla poslovna aplikacija koja najbolje odgovara potrebama društva, potrebno je da razume tok informacija: kome informacije trebaju i ko će ih stvarati. Kako bi se shvatio tok informacija, potrebno je shvatiti poslovne procese. Razgovorima sa menadžmentom i zaposlenima identifikuju se informacione potrebe društva. Trebalo bi da budu sprovedeni i razgovori sa različitim poslovnim odeljenjima kako bi se dobila jasna slika potreba različitih grupa korisnika. Zadatak osobe koja sprovodi razgovor je da prikupi informacije, odnosno dokumentuje što zaposleni rade u svakodnevnoj praksi. Beleške sa svih razgovora treba da bude sistematizirane kako bi se lakše verifikovali i analizirali rezultati. Jednom kad se informacija verifikovali kao precizna, sledeći korak u procesu je poređenje prakse sa politikama i procedurama društva za identifikaciju različitosti. Odstupanja će biti adresirana i riješena kako bi se društvo pripremiло za novi sistem. Nakon analiziranja trenutne upotrebe informacija i statusa postojećeg informacionog sistema počinju se prikupljati ideje o budućim potrebama različitih pojedinaca i odeljenja te menadžmenta kao ciljnih korisnika. Dodatni izvori za određivanje budućih zahteva uključuju

- dokumente koji opisuju ciljeve društva te izjave o misiji i viziji
- strateške ili finansijske dokumente i poslovne planove
- godišnje izveštaje
- dokumente vezane uz reinženjering ili reorganizaciju
- inventuru ljudskih resursa i kratkotrajne i dugotrajne planove za zaposlene i edukaciju
- dokumentaciju o sistemu, uključujući specifikaciju hardvera i mreže i beleške o održavanju (gde je potrebna promena u opremi ili tehnologiji)

Informaciju unesenu u tabelu budućih potreba mora potvrditi menadžment ili voditelji odelja te se mora odrediti prioritet svakoj informaciji zavisno o tome radi li se o spoljnim ili internim zahtevima, zahtevima korisnika, kupaca, menadžmenta ili se samo radi o opciji da "bi nešto bilo lepo imati".

6. Inventarisanje potreba budućeg informacionog sistema

Kad se pregledaju strateški ili planski dokumenti kod rasprave o budućim zahtevima informacionog sistema, korisno je razmotriti sledeća pitanja

- Kakve će biti potrebe informacionog sistema u narednih nekoliko godina (npr. novi proizvodi, rast klijenata)?
- Koje će aplikacije biti potrebne i kada?
- Hoće li buduće aplikacije koriste iste podatke kao i trenutne aplikacije?

- Može li sistem bude integrisan u drugi ili kompatibilan sa drugim?
- Kako će se operativni procesi i politike društva promeniti usled toga?

Društvo uvek teži nečem novom u budućnosti što trenutno ne radi. Ako se ta pitanja uključe sada, kasnije se mogu povezati u celinu. Korisno je da organizuje i sastanak o dizajnu kako bi se uključilo više zaposlenih i postigao veći spektar mišljenja o budućim informacionim potrebama.

7. Tehničko okruženje

Potrebno je definisati tehničko okruženje za podršku novih poslovnih aplikacija -- informatički članovi tima moraju da vode ostale članove kroz razmatranja. Odgovori na sledeća pitanja obezbediće odabir najrelevantnije poslovne aplikacije

- koja je aplikacija potrebna?
- hoće li aplikacija biti instalirana samo na jedno računaru ili će biti dostupna određenom broju računara povezanih mrežom?
- hoće li mreža imati zaštićen glavni kompjuter koji daje informacije drugim terminalima (npr. klijent / server) ili se radi o malom kancelariji gde je bezbednost na visokom nivou i gde nekoliko računara deli informacije sa jednakim ovlašćenjima?
- na kojim operativnim sistemima i u kojoj verziji najbolje radi aplikacija – Windows NT, Novell NetWare, Uniks?
- ako aplikacija čuva informacije u bazu, koja je baza kompatibilna sa potrebama i budžetom? Hoće li biti potrebna dodatna edukacija ili dodatno tehničko osoblje da održava bazu podataka?
- kako će aplikacija objediniti podatke iz jednog ili više udaljenih kancelarija - treba li pristupiti informaciji u realnom vremenu tako da uneseni podaci na jednoj lokaciji budu odmah raspoloživi u drugom uredu?
- je li važno u kom je programskom jeziku napravljena aplikacija? Planiraju li se velike promene u tehničkim platformama narednih godina?

8. Budžet

Budžet tehničkog projekta teško je definisati pre nego se sa prodavcima aplikacija razgovara o troškovima, ali mora se bar skicirati opšta procena i najveći iznos kojeg je društvo voljno da plate. No, trošak za društvo nije samo aplikacija nego i sve druge aktivnosti i komponente potrebne za uspešan dizajn, odabir, implementaciju, optimizaciju informacionog sistema, edukaciju i evaluaciju. Definicijom budžeta troškovi se dele u tri glavna područja: softver (aplikacije), hardver i implementacija

- softver (licenciranje softvera plaćeno prodavcima, troškovi za licence baze podataka)
- i godišnje troškove održavanja)
- hardver (serveri, kompjuteri, Štampači, uređaji za unos podataka ili nadogradnju mreže)
- troškovi implementacije (konfiguracija softvera i hardvera, edukacija i vreme zaposlenih za konverziju podataka)

Postoje i mnogi "skriveni" troškovi, kao što je vreme koje će zaposleni potrošiti za edukaciju i neizbežno usporavanje rada koje će se desiti tokom perioda prelaska na drugu aplikaciju, kao i vreme utrošeno na paralelni rad starog i novog sistema. Čak i društva koja su već prošla kroz taj proces, loše procenjuju vreme i troškove. Neophodno je takođe odrediti koliko je potrebno tehničke podrške za održavanje softvera, hardvera i podataka. Troškovi održavanja moraju biti uključeni u budžet za podršku sistema. Društva moraju svake godine trošiti 1% -5% budžeta na

informacionu tehnologiju i zaposlene. Mogući ugovor o održavanju je takođe deo tih izdataka kao i troškovi licence softvera koja zavisi o broju korisnika.

4.2 Uvođenje poslovne aplikacije sa aspekta teorije sistema

Uvođenje poslovne aplikacije može se prikazati kao sistem, te će stoga u nastavku biti korišćena teorija sistema. Naime, sistem uvođenja poslovne aplikacije ima strukturu, funkcije i reprezentante (elemente, ulaze, izlaze i veze među njima). Na osnovu toga prikazaće se sistem uvođenja poslovne aplikacije kroz osnovni sistematski dijagram, funkciogram, objektogram, internui potpunu matricu strukture, precedence ili PD dijagram te gantogram. Svaki od ovih sistemskih prikaza daje slikovit definiciju sistema na određeni način i na određenoj nivou. *Definisanje funkcije i opis strukture sistema uvođenja aplikacije* Funkcija sistema implementacije nove poslovne aplikacije je u najvećoj mogućoj meri ispuniti zahteve korisnika aplikacije (u smislu profilisanja korisnih informacija, izveštaja u određenom vremenskim intervalima uz optimalne troškove) i u najvećoj mogućoj meri smanjiti probleme kod budućeg korišćenja aplikacije (npr. maksimalna edukacija, minimalne greške u korišćenju, sigurnost podataka). Zahtevi sistema implementacije poslovne aplikacije ostvaruju se timskim radom prodavca aplikacije, internog tima i svih zaposlenih u što kraćem vremenu, uz kvalitetnu integraciju i korišćenje, što je potpomognuto elementima strukture sistema.³⁶

Opis strukture sistema

- Kako bi se moglo dobro planirati uvođenje nove poslovne aplikacije, potrebno je evaluirati trenutne aplikacije, resurse i potrebe, otkrivanje rascepi u potrebama i trenutno raspoloživim resursima, definisati način uvođenja aplikacije organizacijom tima i pripremom plana.
- Na osnovu prethodno definisanih potreba i funkcija poslovnih aplikacija identifikuju se poslovne aplikacije koje imaju tražena svojstva pa se evaluiraju po kvalitetu i troškovima. Bira se aplikacija koja najbolje uravnotežuje karakteristike, kvalitet, potrebe i troškove.
- Kada je poslovna aplikacija izabrana, priprema se njena integracija pregledom potreba, standarda, bira se hardver, instalira poslovna aplikacija te se odlučuje ko će, kako i za što koristiti aplikaciju te koliko je licenci potrebno. Nakon toga razvijaju se procedure za korišćenje aplikacije te plan za evaluaciju poslovne aplikacije.
- Nakon integracije poslovne aplikacije sledi edukacija osoblja. Administratori, menadžment i zaposleni na različite načine se upoznaju sa funkcijama aplikacije (prema nivou znanja i potrebi radnog mesta).
- Po završetku edukacije pristupa se definisanju probnih korisnika i probnom korišćenju sistema. Preispituju se uloge zaposlenih i operativnih procedura te sledi dodatna edukacija ili reorganizacija ako je potrebna.
- Ispunjavanje svih uslova da se aplikacija pusti u rad (prenos podataka sa starog na novi sistem, paralelni probni rad), počinje se koristiti u svakodnevnom poslovanju. Njenim radom prikupljaju se podaci za evaluaciju - pitanja, problemi, performanse, prednosti, nedostaci

³⁶

Vučković, I., *Tehnologije u hotelijerstvu*, Beograd, 2007., str 220

- Nakon korišćenja aplikacije u praksi pristupa se njenoj evaluaciji - aplikacija se usavršava prema definisanim problemima iz koraka 6.

4.2.1 Definisanje reprezentanata sistema uvođenja aplikacije

Za početak se sistem uvođenja nove poslovne aplikacije definiše kao crna kutija, te se određuju komponente ulaza i izlaza. Komponente ulaza su:³⁷

Ks1 definisanje potreba društva i menadžmenta
 Ks2 evaluacija funkcija, kvaliteta, troškova aplikacija koje se razmatraju i izbor
 Ks3 priprema za integraciju poslovne aplikacije
 Ks4 instalacija aplikacije i osposobljavanje testnog sistema
 Ks5 generisanje ideja o potrebi da se pomogne korišćenje aplikacije
 Ks6 paralelni rad starog i novog sistema te prenos podataka na novi sistem
 Ks7 razvoj plana za evaluaciju poslovne aplikacije
 Izlazne komponente su:
 BI1 definisanje potrebnih resursa prema definisanim potrebama
 BI2 definisanje načina korišćenja aplikacije na osnovu njenih funkcija
 BI3 izbor raspoloživog hardvera, broja licenci i mesta i načina korišćenja
 BI4 razgovor sa korisnicima i definisanje snaga i ograničenja aplikacije
 BI5 razvoj procedura za menadžersko korišćenje sistema
 BI6 prikupljanje podataka za evaluaciju
 BI7 usavršavanje poslovanja i izveštaj o napretku u poslovanju korišćenjem poslovne aplikacije

4.2.2 Definisanje ulaza i izlaza sistema uvođenja aplikacije

Elementi su pojedine faze uvođenja nove poslovne aplikacije koje predstavljaju ulaz, dok rezultati uvođenja aplikacije predstavljaju izlaz iz sistema. Kao veze uzimaju se materijalni i informacioni tokovi među fazama. Sistem se može analizirati na sedam osnovnih elemenata³⁷:

$$S = \{E_1, E_2, E_3, E_4, E_5, E_6, E_7\}$$

E₁ – identifikacija odstupanja između trenutnih resursa i potreba
 E₂ – odabir aplikacije
 E₃ – integracija aplikacije
 E₄ – edukacija osoblja
 E₅ – probno korišćenje
 E₆ – operativno korišćenje (puštanje u stvarni rad)
 E₇ – evaluacija

³⁷

Ibid

Dakle, simbolički opis sistema je sledeći:

O E₁
E₁ E₂
E₂ E₃
E₃ E₄
E₄ E₅
E₅ E₁, E₆
E₆ E₇
E₇ E₁, E₂, E₃, E₄, E₆, O

Ovaj simbolički opis prikazuje je li veza elemenata povratna ili nije, tj postoji li uopšte: element E₁ pojavljuje se na osnovu identifikacije potreba i određenih odstupanja od trenutnog stanja iz okoline. Element E₁ tako se nadovezuje na element e₂, odnosno na izbor aplikacije (na osnovu definisanih odstupanja između postojećih resursa i potreba). Nakon odabira aplikacije u elementu E₂ integriše se odabrana aplikacija prikazana elementom E₃, a zatim sledi element E₄, edukacija osoblja na odabranoj aplikaciji. Element E₅, probno korišćenje, može se povezati i sa elementom E₁ i E₆, jer se nakon identifikacije odstupanja od resursa i potreba aplikacija koristi probni pre odabira konačne, a pre puštanja u stvarni rad primenjuje se i probno korišćenje tako da ovaj element ima dvostruku "primenu". Nakon puštanja u stvarni rad prikazanog elementom E₆ isti se nadovezuje na element E₇ koji predstavlja evaluaciju. ³⁸Kako je već ranije navedeno, izuzetno je važno da se evaluiraju svaka faza, pa u ovom slučaju i svaki element, zbog potrebne povratne veze i povezanosti među fazama - u ovom slučaju elementima. Jedino za probno korišćenje ili element E₅ nije potrebna evaluacija, budući da se evaluiraju samo ono što će se trajno koristiti ili što je izabrano. Ovi elementi, faze koje predstavljaju i njihovu vezu, prikazani su na slici .

4.2.3 Grafički prikaz sistema uvođenja aplikacije

Osnovni sistematski dijagram (OSD) je najčešći način prikazivanja sistema kojim se prikazuje sastav i struktura sistema 144. Često se naziva i blok dijagram, jer se sastoji od pravougaonika (blokova) i strelica te oznaka koje služe za formalizaciju sistemskih svojstava. Blokovima označavaju se elementi sistema i podsistema i sistemi. Blokovi se označavaju rednim brojevima u levom uglu. Strelicama se označavaju veze unutar sistema i veze sistema sa okolini. Osnovni sistematski dijagram crta se s leva na desno i počinje oznakom okoline (crtkana linija i oznaka O) i završava oznakom okolice isto kao i na početku crteža. Prednost osnovnog sistemskog dijagrama je u tome što se pomoću njega može prikazati struktura sistema i označiti bitne sistemske funkcije. Sledeća slika prikazuje osnovni sistemski dijagram koji predstavlja konačni osnovni sistematski grafikon u koji su unesene oznake kao sredstvo formaliziranja sistemskih svojstava -- naime, u posmatranom sistemu zbog načina implementacije aplikacije postoje direktne veze, a zbog nužnosti dobijanja povratnih informacija iz pojedinih faza i povratne veze:

³⁸

Vučković, I., *Tehnologije u hotelijerstvu*, Beograd, 2007.str 219



4.2.4 Formalizacija sistema uvođenja aplikacije

Interna matrica strukture prikazuje unutrašnje veze sistema. Po kolonama i redovima matrice unesu se svi elementi sistema i zatim se po kolonama istražuje postoji li veza između svakog para elemenata. Ako veza postoji, u odgovarajuće polje upisuje se odgovarajuća matrica veze C , a ako ne postoji, onda se na dijagonale matrice upisuje nula. Pomoću interne matrice može se definisati minimalni i maksimalni broj mogućih veza u sistemu. Broj elemenata sistema je 7.

Ibid

Slika7. Interni master sistem uvođenja poslovne aplikacije za sedam elemenata sistema i njihove međusobne veze

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇
E ₁	0				C _{1,5}		C _{1,7}
E ₂	C _{2,1}	0					C _{2,7}
E ₃		C _{3,2}	0				C _{3,7}
E ₄			C _{4,3}	0			C _{4,7}
E ₅				C _{5,4}	0		
E ₆					C _{6,5}	0	C _{6,7}
E ₇						C _{7,6}	0

0	0	0	0	C _{1,5}	0	C _{1,7}
C _{2,1}	0	0	0	0	0	C _{2,7}
0	C _{3,2}	0	0	0	0	C _{3,7}
0	0	C _{4,3}	0	0	0	C _{4,7}
0	0	0	C _{5,4}	0	0	0
0	0	0	0	C _{6,5}	0	C _{6,7}
0	0	0	0	0	C _{7,6}	0

Vučković, I., *Tehnologije u hotelijerstvu*, Beograd, 2007., str 224.

Direktne veze nalaze se ispod, a povratne iznad dijagonale. Posebnost matrice je u tome što je glavna dijagonale sastavljena od nula - u ovoj matrici samo se prikazuju veze kojima je neki element povezan sa nekim drugim elementom, ali se ne smeju označiti unutrašnje veze nekog elementa.

4.2.5 Vremenska analiza sistema uvođenja aplikacije

Utvrdjivanje vremenskih odnosa je važan zadatak sistemske analize u istraživanju složenih dinamičkih sistema. Sled događaja i promena, odnosno prelazak iz jednog stanja u drugo naziva se procesom. Vremenska analiza prikazana je gantogramom i precedence dijagramu (skraćeno PD) u alatki Microsoft Project koji se koristi za takve namene. Gantogram je vremenski dijagram koji na ordinati ima oznake elemenata, a na apscisi terminske jedinice

koje su određene na osnovu procene trajanja procesa s obzirom na pojedine elemente. *Metod Precedence prikazuje vremenske odnose u sistemu. Jednom razrađeni funkciogram može se uz prestilizaciju pravougaonika pretvoriti u odgovarajući PD dijagram. Procesi o oba dijagrama su procesi (pravokutnici) a veze strelice. Metod Precedence temelji se na budžetu kritičnog puta (kritični put je onaj sled procesa u sistemu čije je ukupno vreme ili vreme toka procesa, najduže). Pri tome se podrazumijeva put koji povezuje najraniji proces sa procesom koji najkasnije završava*⁴⁰. U jednom dinamičkim sistemu postoji najmanje jedan kritični put, ali ih može biti i više. Na kritičnom putu nema vremenskih rezervi - sled procesa koji obuhvata mora se odvijati prema tačnom predviđanju ili planiranju, inače će se ukupno vreme u sistemu morati produžiti.

5. HOTELSKA KORPORACIJA „Best Western International“

Korporacija „Best Western International“ na posmatranim tržištima u okviru svojih hotelskih marki (Best Western i Best Western Premier) ima ukupno 95 hotela i prisutna je u čak 13 od posmatranih 15 tržišta. Hotele nema samo u Albaniji i Bosni i Hercegovini. Najznačajnije tržište za ovu korporaciju predstavlja tržište Grčke na kojem ima 23 hotela ili u relativnom izrazu 24,2% svih hotela u okviru posmatranog regiona. Interesantno je sagledati i lokaciju hotela koji posluju u okviru ove korporacije u užem smislu, odnosno koji broj hotela je lociran u glavnom gradu (za globalne hotelske lance često najatraktivnije tržište). Jedini izuzetak u analizi će biti Turska, gde će kao glavni grad, ne u administrativnom smislu, već u smislu turističke tražnje, biti određen Istanbul.

„Best Western International“ je jedan od najvećih hotelskih lanaca na svetu. U njegovom sastavu je oko 4 164 hotela i preko 315 000 soba⁴¹. Svi hoteli su zadržali pravnu i poslovnu samostalnost i nisu vlasnički povezani sa kompanijom Best Western, a ne nužno i međusobno. Od tog broja hotela, 2400 ih je u SAD i Kanadi, a 1800 u ostatku sveta. Best Western International je prisutan u 79 zemalja sveta. Kompanija ima 18 regionalnih centara. Za hotele u Srbiji je zadužen regionalni centar u Beču, "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H".

*U kompaniji se nalazi veoma šarolik spektar hotela, počevši od onih koji svojevremeno bili Napoleonove tvrđave pa adaptirane u luksuzne hotele pa do onih koji se svake godine iznova prave od ledenih kocki i koji podsećaju na ogromne igloe. Po tome Best Western International je jedinstvena kompanija u svetu*⁴².

Ipak svi ti hoteli moraju da ispunjavaju neke jedinstvene standarde kvaliteta. Ako se hoteli posmatraju po pripadnosti određenoj kategoriji, preko 90% hotela Best Western lociranih u Evropi je sa tri ili četiri zvezdice. Pri tome se ne sme ni za trenutak gubiti iz vida činjenica da pitanja kategorizacije hotelskih objekata nisu uniformno rešena ni u Evropi, a svakako ne i u ostatku sveta. Svaka zemlja na svoj način rešava to pitanje i to vodi šarolikosti kvaliteta u okviru formalno iste kategorije. Time je samo potenciran značaj standarda kvaliteta usluge na kojima insistira kompanija „Best Western International“ pošto je njihov gost siguran koji je to minimum usluga koji može očekivati u bilo kom hotelu lanca „Best Western International“, nevezano za formalnu kategoriju koju hotel poseduje.

⁴⁰ Ibid., str 223.

⁴¹ Hotels "Hotels 325", jul 2007. str. 38

⁴² 2006 Annual Report Best Western International

"Best Western International" je organizacija koja se sastoji od nezavisnih hotela sa stanovišta vlasništva i upravljanja, a svi posluju pod svetski prepoznatljivim hotelskim brendom "Best Western". Kompanija "Best Western International" je organizovana kao korporacija koja pruža brojne usluge hotelima članicama lanca. Usluge uključuju prisustvo u globalnom distributivnom sistemu kompanije, usluge u domenu marketinga, pre svega oglašavanja, identifikacija sa svetski poznatim brendom, garancije kvaliteta kao i edukacija i trening zaposlenih u hotelu članici lanca itd.

Kompanija se uglavnom finansira kroz razne takse i naknade koje plaćaju hoteli članovi lanca, ali i kroz određene sopstvene programe koji nisu deo standardnog paketa koje podrazumeva članstvo i koje se dodatno naplaćuju. Te usluge mogu podrazumevati centralizovanu nabavku potrošnog materijala, sirovina, opreme, razne marketing programe... Troškovi koje Best Western International ima za ove programe se nadoknađuju prihodima koji se stižu posebnom naplatom tih usluga od hotelskih preduzeća.

5.1 Minimum standarda kvaliteta "Best Western International" - "16 Best Request"

Hotelski lanci sa snažnim hotelskim brendovima mogu kroz ugovore o franšizi nametnuti najviše standarde kvaliteta, i mogu striktno sprovoditi kontrolu ispunjavanja tih standarda⁴³.

Kako je Best Western trenutno hotelski brend sa najviše soba pod svojim imenom, sasvim je sigurno da su vlasnici ovog hotelskog imena u poziciji da nametnu stroge uslove standarda i kontrole kvaliteta.

Da bi se postalo član lanca Best Western potrebno je ispuniti određene uslove koji su označeni kao "16 Best Request" standardi koji su uvedeni radi standardizacije usluga i pružanja dodatne sigurnosti gostima Best Western-a, jer je jedna od osnovnih zamerki stalnih gostiju Best Western-a bila da nikad ne znaju šta mogu očekivati u raznim hotelima lanca baš iz razloga nekonzistentnog kvaliteta. Da bi se ta situacija promenila promovisan je koncept "16 Best Request". Da bi neki hotel postao i/ ili ostao član lanca Best Western mora ispuniti sledećih 16 uslova za tržište SAD i Kanade ili 14 uslova za ostala tržišta:1

- mogućnost fotokopiranja u hotelu tokom dana (najmanje u toku 14 sati dnevno)
- besplatni lokalni telefonski pozivi (do 30 minuta)
- direktno pozivanje međugradskih i međunarodnih telefonskih brojeva
- mogućnost kupovine flaširane vode u hotelu
- postojanje besplatnog žileta, paste za zube, paste za brijanje i pribora za šivenje u sobi
- fen za kosu u svim sobama
- king-size kreveti u 10% soba (samo za Severnu Ameriku)
- aparat za kafu i čaj raspoloživ stalno svim gostima ili pripremljena kafa i čaj raspoloživi svim gostima stalno
- sat u svim sobama

⁴³ Frank J. Fabrozzi, "The Handbook of Financial Instruments", Wiley, 2000., strana 415.

- dataport u svim sobama (telefonski priključak koji ima mogućnost da se na njega bez dodatne telefonske opreme priključi laptop računar)
- televizor sa ekranom ne manjim od 25" u svim sobama sa najmanje jednim satelitskim kanalom engleskog govornog područja koji emituje međunarodne vesti
- obezbeđena muzika u svim sobama npr. radio-sat
- 50% svih soba u severno američkim hotelima moraju biti nepušačke sobe, a u ostatku sveta 20% soba moraju biti nepušačke
- besplatni šampon u svim sobama i to ne u kesicama već u boci. Sapun je već od ranije standard
- obezbeđen kontinentalni doručak
- dva telefona u sobi (samo za SAD)

Ako isključimo dva uslova koja su postavljena isključivi za tržište SAD i Kanade ostalih četrnaest uslova moraju ispuniti svi hoteli koji žele pristupiti lancu. Te uslove je morao ispuniti i hotel "M".

U pogledu kontinuiranog zadovoljavanja standarda kvaliteta Best Western Austria se ugovorom prema "Best Western International" obavezala da će organizovati inspekcije objekata koje je primila u članstvo. U tom smislu u hotele se šalju inspektori koji se prethodno ne najavljuju, a koji imaju zadatak da izvrše kontrolu kvaliteta usluge u hotelu

5.2 Hotelska marka „Best Western Premier“

Poznato je da kod najvećih korporativnih hotelskih lanaca postoji tendencija da paralelno razvijaju više marki. U tom smislu javila se ideja grupisanja hotela članova lanca "Best Western International" po kriterijumu kvaliteta⁴⁴. Poledično formirala bi se grupa hotela koji bi bili „the best of Best Western“, najbolji u lancu Best Western. Cilj je da se ukaže da među hotelima ipak postoje razlike kako u kvalitetu usluge, tako i u ceni. Pilot test te ideje trebao je biti sproveden na evropskom tržištu.

Kao rezultat tih napora kreiran je novi hotelski brend „Best Western PREMIER“ koji je promovisan 2003. godine i koji okuplja jedan broj evropskih i azijskih hotela više kategorije koji pružaju kvalitetniju uslugu u odnosu na ostale hotele lanca. Da bi se postao deo „Best Western PREMIER“ grupe moraju se ispuniti određeni strogi kriterijumi kvaliteta. Trenutno je u ovoj grupaciji ukupno 81 hotel u 17 zemalja. Dodatni zahtevi se tiču npr. postojanje kapaciteta za rekreaciju gostiju, besplatna dnevna štampa i magazini, dostupnost interneta u sobama itd.

Prateći tehnološki razvoj jedan broj hotela lociranih u SAD, Kanadi i Karibima je počevši od jeseni 2004. godine ponudio usluge besplatnog brzog interneta svojim gostima. Ova usluga je dostupna u posebno opremljenim javnim prostorijama hotela i dostupna je svim gostima hotela, ali i po sobama, u najmanje 15% soba.

⁴⁴ Hotel and Motel Management, "Lodging Hospitality", 2000. str. 12

5.3 Promocioni napori "Best Western International"-a

"Best Western International" ulaže značajne sume novca u izgradnju i ojačavanje svoje hotelske marke. Tako je sredinom 2000. godine pokrenuta promocijska kampanja za koju je Best Western izdvojio 30 miliona USD. Kampanja je bila usmerena na tržište SAD i Kanade.

Naziv te kampanje je bio "Reasons to travel", a promocijski slogan "for every reason to travel, there is Best Western". Kao mediji za prenos propagandnih poruka su izabrani TV kanali nacionalnog značaja kao npr. ABC, CBS, NBC i FOX u SAD-u i CBC, TVA i CTC u Kanadi. Propagandni spotovi na televiziji bili su podržani i oglasima u časopisima People, USA Today, Readers Digest u SAD-u i Canada National Post, Globe&mail i MacCleains u Kanadi. U okviru te promocijske kampanje organizovana je i nagradna igra. Nagrade su se delile jednom nedeljno i nagrada je bila 7 dana u bilo kom hotelu Best Western. Nagrada je uključivala i troškove prevoza, transfera i 500 USD džeparca⁴⁵.

Kompanija izdaje i hotelski vodič koji se štampa u preko 3,6 miliona primeraka samo za tržišta Severne Amerike i Kariba. Za ostala tržišta se štampaju posebne publikacije specijalizovane za te regione. Za evropsko tržište ta publikacija se zove "Best Western International Atlas & Hotel Guide - Europe, Mediterranean, Africa and Asia". Ove publikacije sadrže spisak svih hotela u regionu sa dodatnim informacijama, kao i detaljne auto karte tog područja.

Tokom 2004. godine pokrenuta je velika promotivna kampanja «The Best is yet to come»

Novi standardi kvaliteta, zatim programi treninga i edukacije zaposlenih deo su novog programa povećanja kvaliteta usluga koji je pokrenula kompanija. Takva politika bi trebala dovesti do toga da se putem rigorozne kontrole kvaliteta usluga iz sistema eliminišu svi oni koji ne ispunjavaju postavljene standarde. Cilj svih ovih programa je da se izgradi konzistentnost kvaliteta usluge bez da se ugrozi unikatnost hotela člana lanca Best Western.

5.3.1 Formiranje hotelskog kluba "Golden Crown Club International"

Septembra 1988. preteći savremene tendencije u hotelskom poslovanju "Best Western International" lansirao je program "Golden Crown Club" koji je zapravo koncept necenovne konkurencije poznat pod nazivom koncept hotelskog kluba, a kojeg su hoteli preuzeli u poslovanju od aviokompanija. Ovaj koncept je proširen na međunarodno poslovanje 01.01.1992. godine.

Poeni se daju za iznos utrošen za pansionsku potrošnju u hotelima Best Western, ali postoji i izuzetak kada se poeni daju i za ukupan račun u hotelu. Po najnovijim rešenjima za dobijanje jednog "Golden Crown Club International" (u daljem tekstu GCCI) poena na tržištu Evrope potrebno je ostvariti potrošnju od 1,0 E, dok je SAD zahtevana potrošnja od 1\$ za jedan GCCI poen.

Kada se sakupi određen broj poena oni se mogu zameniti za "Best Western Global Cheques" ili za "Free Night Voucher". "Best Western Global Cheques" se mogu koristiti za plaćanje usluga u hotelima "Best Western" bilo gde u svetu sa izuzetkom Azije i Afrike. Poeni se mogu sticati kupovinom avio karata kod avio kompanija koje imaju posebne ugovore sa Best Western International.

⁴⁵ "Advertising Age", Hotel&Motel Management, 2001.

Pogodnosti koje ostvaruju članovi GCCI kljuba variraju od zemlje do zemlje. U zemljama za koje je nadležna afilijacija "Best Western Austria" članovi GCCI kluba imaju sledeće pogodnosti:

- Svoje poene mogu zameniti za "Best Western Global Cheques" ili za "Free Night Voucher"
- Prtljag članova GCCI kluba se donosi do sobe bez dodatne naknade
- Članovi kluba imaju mogućnost besplatnog prijema fax-a u hotelu
- Članovima kluba se obezbeđuju najbolje raspoložive sobe u okviru rezervisane kategorije

Za dobijanje čeka u iznosu od 15\$ potrebno je sakupiti 500 poena, za ček u iznosu od 25\$ potrebno je 650 poena, a za ček sa iznosom od 50\$ potrebno je sakupiti 1 200 poena. Kada član sakupi 1 200 poena ostvaruje pravo na besplatno noćenje u hotelu članu Best Western.

Ovaj program učestalih potrošača ima za cilj da gosta "veže" za lanac Best Western, da dobije lojalnog potrošača.

U procesu razvoja ovog koncepta Best Western je sklopio ugovore i sa raznim avioprevoznicima, restoranskim preduzećima, rent-a-car kompanijama itd., a u smislu da članovi GCCI kluba svoje poene mogu koristiti u tim kompanijama, ali i da mogu sakupljati dodatne GCCI poene kada koriste usluge tih kompanija. Tako npr. rentiranje automobila u kompaniji "Avis" donosi dodatne GCCI poene, a sa druge strane, recimo, članovi GCCI kluba mogu svoje poene iskoristiti za dobijanje određenih popusta u sledećim aviokompanijama koje su u tom poslu postali partneri Best Western-a: Air Berlin, Air Canada, Alaska Airlines, Alitalia, America West Airlines, American Airlines, Asiana Airlines, China Southern Airlines, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, LanChile, Northwest Airlines, Scandanavian Airlines, TAM Airlines, Thai Airways and US Airways. Ova vrsta poslovne povezanosti je posebno karakteristična za tržište SAD i Kanade.

Od svog nastanka u ovom programu je participiralo mnoštvo putnika koji su stekli status člana GCCI. Danaj je oko 5 miliona ljudi širom sveta član GCCI

5.3.2 "Speed Rewards" program

Kao dodatak GCCI programu pokrenut je program «Speed Rewards» koji je kao i prethodni imao za cilj izgradnju lojalnosti potrošača. Ovaj program je specijalno namenjen ljubiteljima NASCAR auto trka koje se održavaju širom SAD. Potrošači plaćanjem boravka u Best Western International hotelima dobijaju određeni broj poena koje kasnije mogu utrošiti u specijalizovanim NASCAR radnjama koje prodaju jakne, kačkete i ostalu robu sa oznakama i motivima NASCAR-a. Te poene mogu utrošiti i kao članovi GCCI, u objektima Best Western International-a. I u ovom programu gost konzumacijom određenih usluga dobija 10 poena za svaki utrošeni dolar u hotelima Best Western International.

5.3.3 "Best Western Travel Card"

Best Western International je među prvim hotelskim kompanijama ponudila potrošačima prepaid kartice koje mogu koristiti kao sredstvo plaćanja u svim hotelima lanca. Te kartice su nazvane Travel card. Suština je u tome da se unapred kupuje određeni kredit na kartici, koji omogućuje plaćanje u hotelima, ali na takav način da vlasnik te kartice ostvaruje određene popuste i uštede. Sa tom karticom se mogu platiti usluge smeštaja, room service, plaćanje telefonskog računa u hotelu itd. Kredit se može uplatiti u USD, kanadskim dolarima, eurima,

kao i u nekim drugim valutama. Uplata se može kretati od 25 USD do 1000 USD (ili eura). Ovaj program je pokrenut novembra meseca 2005. godine.

5.3.4 Program za članove "American Automobile Association/Canadian Automobile Association (AAA/CAA)"

Ovaj program je namenjen članovima američkog i kanadskog automobilskog kluba. Kompanija Best Western International članovima ovog kluba, koji ustvari predstavlja ekstenziju GCCI, omogućuje da na svaki utrošeni dolar u hotelima članicama lanca, dobije deset poena. Kada gost sakupi 5 000 poena (ekvivalentno potrošnji od 500 USD) on te poene može koristiti kao zamenu za novac u hotelima Best Western International, ali i u aviokompanijama sa kojima kompanija ima sklopljen ugovor o strateškom partnerstvu. Članovi ovog kluba koji su sakupili određen broj poena dobijaju i popust od 10% na standardne cene smeštaja u hotelima.

5.3.5 Program za starije od 55 godina

Kompanija Best Western International je kreirala i program za goste starije od 55 godina. Empirijskim istraživanja se došlo do zaključka da je ovaj tržišni segment izuzetno profitabilan kako za turističke agencije, tako i za hotelska preduzeća. Ljudi stariji od 55 godina su ili na vrhuncu svoje profesionalne karijere ili su u penziji. Ako su uzimali stambene hipotekarne kredite, do sada su ih otplatili, nemaju (većih) finansijskih obaveza prema svojoj deci, zdravlje ih dobro služi (nemaju većih izadataka za zdravstvene usluge) i imaju dosta slobodnog vremena. Posebno je interesantna generacija tkz. "baby boomers". U teoriji marketinga tim nazivom je označena generacija ljudi rođenih između 1946. i 1964. godine. Trenutno je samo u SAD 78 miliona ljudi u toj starosnoj grupi i ovaj tržišni segment predstavlja ogroman potencijal za hotelska preduzeća⁴⁶.

Kompanija Best Western International je segmentu starijih od 55 godina ponudila popuste na standardne cene usluga u iznosu od 10%, mogućnost ranijeg čekiranja (early check in) u hotel i kasnijeg izlaska iz hotela (late check out), a neki hoteli i uslugu besplatnog kontinentalnog doručka. Sve u cilju izgradnje lojalnosti potrošača.

5.3.6 Program ranih rezervacija putem internet prezentacije kompanije

Svi koji rezervišu i plaćaju usluge smeštaja u hotelima članicama lanca putem internet prezentacije kompanije Best Western mogu da iskoriste specijalne popuste koje kompanija nudi onima koji rezervaciju izvrše najmanje 21 dan ranije u odnosu na datum dolaska u hotel. Popusti iznose od 15-30% u odnosu na standardne cene. Ova usluga je dostupna samo za smeštaj u evropskim hotelima lanca. Plaćanje punog iznosa se mora izvršiti istog dana kad i rezervacija i ukoliko bi kasnije došlo do promene termina putovanja, otkaza ili skraćanja boravka, ne bi bio moguć povrat plaćenog iznosa ili dela tog iznosa. Na ovaj način hoteli imaju mogućnost da efikasnije isplaniraju svoje aktivnosti, a i dobijaju novčana sredstva najmanje 21 dan pre dolaska gosta. Korist za gosta je da dobija značajan popust na standardnu cenu usluge.

⁴⁶ „Marketingfor Hospitality and Tourism“-ffourth edition, Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, str. 121.

5.3.7 Program za kompanije

Poznato je da je segment poslovnih putovanja veoma interesantan i profitabilan. Poznato je da turista koji putuje iz poslovnih razloga vrlo često ima veću prosečnu dnevnu potrošnju. Poznato je koliko je za hotelsku kompaniju vredan lojalan potrošač. A koliko je tek vredan kao potrošač jedna kompanija koja zapošljava hiljade ili desetine hiljada ljudi. U cilju vezivanja za korporativne kupce Best Western International lanac je ponudio paket stimulativnih mera i podsticaja u smislu određenih popusta koje se odobravaju takvim kupcima kao i kroz standardni paket GCCI u kojima potrošači boravkom u objektima stiču određeni broj poena. Ako se ovaj paket sagleda i kroz strateško partnerstvo Best Western-a sa aviokompanijama Air Berlin, Air Canada, Alaska Airlines, Alitalia, America West Airlines, American Airlines, Asiana Airlines, China Southern Airlines, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, LanChile, Northwest Airlines, Scandinavian Airlines, TAM Airlines, Thai Airways and US Airways u kojima ti isti gosti mogu sticati, ali i trošiti ostvarene poene po osnovu potrošnje, onda je veoma jasno da se ovde radi o tkz. "win-win" situaciji i za kompaniju Best Western International koja na ovaj način stiče izuzetno lojalne i vrlo profitabilne potrošače, a za kompanije velike uštede po osnovu cena smeštaja i cena avioprevoza. Ceo ovaj program treba posmatrati kroz činjenicu da Best Western u svetu ima oko 4 200 hotela u 79 zemalja i da je razvio strateško partnerstvo sa aviokompanijama iz skoro svih delova sveta.

5.4 Savremene tehnologije u poslovanju "Best Western International"

"Best Western International" je 1995. godine napravio i postavio svoju internet prezentaciju pa je na taj način najveća hotelska marka postala reprezentovana i na svetskoj kompjuterskoj mreži. Taj web sajt ima rekordnu posećenost, kao i veliki broj rezervacija putem Interneta. To je posledica lakoće korišćenja web sajta kao i mogućnosti on-line provere cena i raspoloživosti smeštajnih kapaciteta u hotelima članovima lanca Best Western.

Tokom 1999. godine poslovanje putem interneta je doživelo porast za 232%. U 2000. godini vrednost prodatih usluga preko web sajta iznosila je oko 100 miliona USD. Promet ostvaren putem internet prezentacije je tokom 2005. godine prosečno dnevno iznosio oko 1 milion USD. Lako se može zaključiti o kakvom se porastu radi u odnosu na 2000. godinu. Čak i kada se posmatra rast obima rezervacija putem www.bestwestern.com u 2005. godini u odnosu na 2004. godinu, vidi se da se radi o visokoj stopi rasta od 25%.

Preko tog web sajta se po prvi put u istoriji kompanije "Best Western International" agresivno i aktivno traži feed-back i feed-forward od svojih gostiju u smislu zadovoljstva kvalitetom usluge, eventualnih primendbi, ali i u smislu eventualnih sugestija šta bi se trebalo izmeniti da bi se na kvalitetniji način zadovoljile njihove potrebe. To ispitivanje se vrši putem ankete (Guest Satisfaction Survey) koja se nalazi na web sajtu. Ta anketa je direktna posledica usmerenosti kompanije ka kvalitetu svojih usluga. Potrošačima se u toj anketi postavljaju pitanja o gotovo svim aspektima njihovog boravka, od funkcionisanja telefona po sobama pa do raznih drugih informacija. Cilj ovog programa je da se dobiju statistički reprezentativni podaci o kvalitetu usluga u svakom hotelu članu "Best Western International"-a kako bi se podigao kvalitet usluga u tim hotelima.

Web prezentacija kompanije uključuje sledeće usluge: kompletan hotelski vodič, planer putovanja sa predlogom hotela. Tokom 2006. godine je omogućen virtuelni prikaz (360 stepeni) za svaki Best Western International hotel lociran u SAD, Kanadi i Karibima. To obezbeđuje

potpuno realističan prikaz eksterijera hotela, soba, de lux apartmana, restorana i eventualno bazena. Servis funkcionira tako što se po izboru hotela može pogledati okruženje hotela, hotelski lobi, razni tipovi soba, restoran, a sve to u virtualnom okruženju koje omogućuje pogled u punom krugu u odnosu na mesto na kom se virtualno nalazi korisnik usluge.

Ipak osnovni servis na Internetu je mogućnost rezervacije smeštaja u bilo kom hotelu koji predstavlja deo lanca, ali i mogućnost plaćanja tih usluga. Servis je dostupan na 8 svetskih jezika, što je samo još jedan dokaz globalizacije poslovanja kompanije Best Western.

Danas je "Best Western International" već ušao u tkz. m-commerce (mobile commerce) eru. Kompanija je označila da će svoje sada već snažno prisustvo na internetu proširiti i na m-commerce da bi se na kvalitetniji način uslužili "mobilni" potrošači. Nova aplikacija će omogućiti korisnicima mobilnih telefona sa WAP-om (mogućnošću pristupa internetu) da pristupe Best Western-ovoj informacionoj berzi bez obzira gde se nalaze. Korisnici će biti u mogućnosti da pretražuju hotele "Best Western International"-a po glavnim gradovima ili generalno po gradovima, da provere ima li slobodnih kapaciteta tako što će uneti datume svog planiranog dolaska i odlaska, da provere svoj broj bodova u "Gold Crown Club International"-u i da besplatno pozovu bilo koji od brojeva namenjenih za rezervaciju usluga⁴⁷. Pokretanje m-commerce je bila logična faza u strategiji uvođenja novih tehnologija i poboljšanja usluga.

Po nekom redosledu stvari sledeća inovacija koju bi trebao sprovesti lanac "Best Western International" je takozvani m-wallet koji bi omogućavao korisnicima da putem mobilnih telefona izvrše i plaćanje usluga. Ova usluga je još uvek u fazi testiranja⁴⁸.

5.5 Struktura naknada koje plaćaju hoteli članovi lanca "Best Western International"

Pred kraj 1998. godine Ronald Evans je postavljen za prvog čoveka (CEO) "Best Western"-a.

U "Best Western" je došao iz hotelskog lanca "Promus Hotels", a pre toga je radio u "Hyatt"-u gde je bio potpredsednik za marketing. U trenutku kada je Evans postao CEO krenulo se ka promeni u strukturi članarina (dues- and- fee). U početku ta promena nije bila na vrhu liste prioriteta posto su se morala rešiti urgentnija pitanja koja su se ticala primene minimalnih globalnih standarda kvaliteta i uvođenje novih tehnologija.

Kada su ova pitanja rešena došlo je vreme da se okrene ka promeni strukture naknada koje hoteli članovi plaćaju Best Western-u. Prvobitni plan za izmenu strukture tih naknada menadžment kompanije je izneo na Upravnom odboru na sastanku održanom u februaru 2001. godine. Kasnije je taj plan delimično izmenjen i predstavljen članovima lanca na sastancima koji su tokom proleća 2001. godine održani i po distriktima za koje su bili zaduženi određeni regionalni centri. Dotadašnja formula je bila na snazi od 1993. godine i po njoj se članarina povećavala po stopi rasta inflacije koja bi bila ustanovljena putem Consumer Price Index-a ili po stopi od 5%, pri čemu bi hotel pravio taj izbor. Tu se međutim mora imati u vidu da CPI nije prešao 5% još od 1990. godine.

Cilj tih promena je da se struktura tih naknada učini jednostavnijom i fleksibilnijom i naravno dugoročno stabilnijom. Finansijski direktor "Best Western"-a Anupam Narayan je izjavio da cilj tih promena nije da se sakupi veći iznos novca, već da se promeni način na koji se

⁴⁷ Hotel & Motel Management 2001

⁴⁸ Hotel & Motel Management 2001. .

taj novac prikuplja, u smislu izvora novca. *Sledi prikaz naknada*⁴⁹ koje mora platiti hotel u Evropi da bi postao ili ostao član "Best Western"-a u 2002. godini, naravno pod uslovom da je pre toga ispunio sve standarde kvaliteta za pristupanje sistemu "Best Western", a o kojima će biti više reči kasnije.

1. Jednokratna taksa za prijem

- a) Instalacija sistema i obuka zaposlenih (obračunava se zavisno od broja soba u hotelu i kreće se od 1470 € do 4 140 €. (Vidi tabelu 1.)
- b) Paket za pokretanje (startni paket). Cena tog paketa je za sve jednaka i iznosi 2 155 €).

A. Ukupni iznos koja se plaća jednokratno (kreće se od 3625 € do 6295 €)

2. Godišnji troškovi

- a) Reklamiranje kroz vodič hotela (fiksni iznos od 872 €)
- b) Evropsko tržište i aktivnosti (487 € fiksno + 10 € po sobi za vođenje kancelarije za Evropi locirane u Velikoj Britaniji, predstavljanje na evropskim sajmovima)
- c) Evropski projeti (302 € doprinos za reklamu u Evropskom videu hotela + suma bazirana na prihodima, vidi tabelu 2.)
- d) Američki marketing i aktivnosti tj. doprinos za svetske projekte kao što su oglašavanje, razvoj strategija, razvoj softvera za svetski Quality Assurance projekat, razvoj internet prezentacije kompanije (14 € po sobi)
- e) Doprinos za marketing (po sobi, kao maksimalan broj soba se uzima 100. Kalkulacija je bazirana na ključnom koeficijentu koji se utvrđuje iz tabele 3. Taj koeficijent se pomnoži sa brojem soba, ali uz ograničenje da se kao broj soba nezavisno od veličine hotela, ne može uzeti više od 100)

B. Totani iznos za pokriće fiksnih troškova

Ukupan iznos za fiksni trošak za godinu pristupanja sistemu (A+B)

Troškovi na osnovu rezervacija

- a) Taksa za buking do tri sobe 5.45 €
- b) Provizija za buking preko "Best Western" rezervacionog sistema 6%
- c) Provizija za grupni buking 3%
- d) Provizija za članove "Gold Crown Club"-a 6%

Tabela 5. *Iznos naknade za instalaciju sistema i obuku zaposlenih zavisno od broja soba*

Broj soba	Iznos	Broj soba	Iznos	Broj soba	Iznos
1-20	1 470 €	41-50	2 400 €	71-80	3 815 €
21-30	1 745 €	51-60	3 215 €	Preko 81	4 140 €
31-40	2 070 €	61-70	3 490 €		

izvor

Tabela 6. *Iznos naknade za finansiranje evropskih projekata, zavisno od godišnjeg obrta*

Godišnji prihod	Cena	Godišnji prihod	Cena	Godišnji prihod	Cena
0+ €	15 €	109 009+ €	407 €	363 364+ €	1 374 €
7 267+ €	29 €	145 346+ €	509 €	399 701+ €	1 526 €
14 535+ €	58 €	181 682+ €	676 €	436 037+ €	1 701 €
29 069+ €	87 €	218 019+ €	799 €	508 710+ €	1 889 €
43 604+ €	167 €	254 355+ €	1 039 €	581383+€	2 209 €
58 138+ €	218 €	290 691+ €	1 090 €	654 056+ €	2 536 €
72 673+ €	305 €	327 028+ €	1 257 €	726 728+ €	2 762 €

izvor

Tabela 7. *Tabela pomoću koje se utvrđuje ključni faktor za utvrđivanje doprinosa za marketing*

Godišnji prihod	Ključni faktor	Godišnji prihod	Ključni faktor	Godišnji prihod	Ključni faktor
0+ €	44 €	109 009+ €	109 €	363 364+ €	160 €
7 267+ €	47 €	145 346+ €	116 €	399 701+ €	167 €
14 535+ €	51 €	181 682+ €	124 €	436 037+ €	174 €
29 069+ €	73 €	218 019+ €	131 €	508 710+ €	182 €
43 604+ €	87 €	254 355+ €	138 €	581 383+€	189 €
58 138+ €	94 €	290 691+ €	145 €	654 056+ €	196 €
72 673+ €	102 €	327 028+ €	153 €	726 728+ €	203 €

5.6 *Pristupanje hotela "M" korporativnom hotelskom lancu "Best Western International"*

Cela priča oko pristupanja hotel "M" korporativnom hotelskom lancu "Best Western" počela je na Sajmu turizma u Nemačkoj gde su se susreli predstavnici turističke agencije "Top tours" iz Beograda i gospodin Gerhard Jungreuthayer, CEO Best Western Austria. Možda je taj pristup bio ispravniji pošto su kolege iz "Top tours"-a znali sa kakvim se sve potencijanim problemima mogu susresti u procesu pristupanja hotela "M" sistemu "Best Western". Oni su dobro poznavali privrednu i pravnu situaciju u Srbiji, a i situaciju na turističkom tržištu.

Hotel "M" je u sastavu kompanije "Mladost turist" koja pored hotela "M" poseduje i hotel "Srbija" u Vršcu i turističku agenciju "Mladost turist" u Beogradu. Kompanija je privatizaciju započela još 1990. godina, a završila je 2002. godine. Organizovana je kao akcionarsko društvo, po modelu radničkog akcionarstva. Naime, oko 130 akcionara, zaposlenih u preduzeću, otkupilo je 98,5% akcija preduzeća.

5.6.1 Ugovor o afilijaciji između "'Best Western International' i 'Best Western Hotel Reservierungs ges.m.b.h.'"

"Best Western International" sa sedištem u Phoenix-u, SAD je sklopio ugovor o afilijaciji sa "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (u daljem tekstu Best Western Austria) čiji je jedini akcionar korporacija "Austria Partner Hotels", sa sedištem u Beču i na taj način je Best Western Austria postao afilijacija ili regionalni centar "Best Western International"-a za geografska područja Austrije, Mađarske, Češke Republike, Slovenije, Slovačke, a kasnije su ovlašćeni i za područja Hrvatske, Crne Gore i Srbije. Taj ugovor je stupio na snagu 01.01.1996. godine.

Regionalni centar u Beču je zadužen za razvoj sistema "Best Western International" u definisanim geografskim područjima. Dobio je ovlašćenja da sklapa ugovore o kooperaciji sa hotelima sa tih prostora koji ispunjavaju određene kriterijume.

Best Western Austria se obaveza da će na tim prostorima uključiti u sistem Best Western najmanje 38 hotela članova kao i da će centrali "Best Western International" dostaviti plan za dalje povećanje članstva.

Best Western Austria se dalje obavezuje da će primenjivati sistem osiguranja kvaliteta kroz zahtev za ispunjavanje "16 Best Request " minimalnih standarda kvaliteta, da će obezbediti inspekciju svakog hotela člana lanca sa tog područja, da će preduzeti disciplinske mere protiv svojih članova koji ne ispunjavaju te standarde.

Ugovor između "Best Western International" i "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." ima šesnaest delova i pet dodataka.

U prvom delu se definišu uslovi koje određena organizacija mora ispuniti da bi od "Best Western International"-a dobila master franšizu.

U drugom delu ugovora se definišu usluge koje će "Best Western International" pružiti primaocu master franšize, u ovom slučaju "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." i tu se se navode sledeće aktivnosti:

- Public relation usluge
- Usluge u domenu prodajnih aktivnosti
- Oglašavanje
- Korišćenje rezervacionog sistema lanca "Best Western International"
- Obrazovanje i trening osoblja
- Razne druge usluge iz oblasti marketinga koje će se utvrditi dogovorom

U trećem delu ugovora se definiše odnos između "Best Western International" kao davaoca franšize i "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." kao primaoca master franšize i hotela koji će sklopiti ugovor sa "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." kao ovlašćenim licima sa određeno geografsko područje.

U četvrtom delu ugovora se definišu međusobne obaveze koje se tiču programa garancije kvaliteta usluga.

Peti deo ugovora je posvećen identitetu zaštitnog znaka.

Šesti deo definiše pitanja u vezi rezervacionog sistema.

Sedmi deo definiše obaveze primaoca franšize da prihvata određene kreditne kartice, vaučere određenih turističkih agencija i turoperatora, pitanja utvrđivanja i plaćanja provizije turističkim agencijama itd.

Osmi deo se odnosi na participiranje primaoca franšize u svetskim marketing programima "Best Western International"-a.

Deveti deo definiše pitanja osiguranja.

Deseti deo definiše finansijske obaveze, rokove plaćanja, zatezne kamate, načine plaćanja.

Jedanaesti deo definiše period važnosti ugovora, uslove za raskid ugovora od strane "Best Western International"-a i sadrži pouke o pravnom leku. Definisano je i trinaest uslova čijim ispunjavanjem "Best Western International" stiče pravo raskida ugovora i tu se navode sledeći uslovi: neuspeh primaoca master franšize da obezbedi ugovoreni broj članova lanca na području za koje je ovlašćen, ukoliko primalac master franšize izmeni formu svoje organizacije poslovanja bez prethodne saglasnosti "Best Western International"-a, ukoliko primalac franšize ne uspe da plati obaveze u roku od 60 dana od dana izdavanja fakture, u slučaju nesolventnosti, bankrota ili odluke o bankrotu primaoca franšize, u slučaju da "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." dodeli beneficije kreditorima, u slučaju plasiranja dobara "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." u ruke poverilaca, u slučaju dodele bilo kakvih prava, privilegija i beneficija, a koje nisu definisane ovim ugovorom itd.

Trinaesti deo ovog ugovora nosi naziv obaveštenja i definiše način komunikacije između ugovornih strana.

Četnaesti deo ugovora definiše pitanja nadležnosti zakona, a shodno tome i pravosudnog sistema. Tako se kao nadležni zakoni ugovaraju zakoni države Arizone, SAD, a kao nadležan sud za sve eventualne sporove po ovom ugovoru sud u oblasti Maricopa-e u Arizoni, SAD.

Petnaesti deo ugovora definiše uslove koji se moraju ispuniti da bi ovaj ugovor postao efektivan i to se uglavnom odnosi na čin potpisivanja ovog ugovora od strane ovlašćenih lica i na ispunjenja određenih zakonskih uslova.

Šesnaesti deo ugovora predstavlja završne odredbe ugovora.

Ovim ugovorom partner za pregovore eventualnom uključivanju hotela sa područja Srbije u sistem Best Western je postao je "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (Best Western Austria).

Što se tiče trajanja ugovora između hotela "M" i "Best Western Austria" on je zaključen na neograničen vremenski period. Međutim tu postoje izvesna ograničenja. Recimo ugovor između hotela "M" i "Best Western Austria" će se okončati u slučaju da dođe do raskida ugovora o afilijaciji između "Best Western International" i "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (Best Western Austria). Pored ovog razloga postoji niz uslova za trenutni raskid ugovora (njih 9), ali je posebno interesantan sledeći razlog "ugrožavanje bezbednosti gostiju u hotelu ili zemlji gde je stacioniran, naročito u slučaju rata, građanskog rata, nemira, političkih promena, promena u vladi koje nisu u skladu sa interesima Republike Austrije ili Sjedinjenih Američkih Država". Po mom mišljenju drugi deo ovog uslova izlazi iz sfere poslovnih odnosa i ulazi u sferu politike. Kao uslovi za raskid ugovora su navedeni i sledeći razlozi:

- da hotel ne ispuni svoje dužnosti plaćanja u određenom periodu
- da hotel ne prezentira svoje račune na način koji je definisam ugovorom

- da hotel modifikuje svoje standarde bez prethodne saglasnosti Best Western Austria (misli se na snižavanje standarda)
 - da hotel ne ispuni rezoluciju koje su usvojili izvršni organi i deoniciari "Best Western International" i "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." (Best Western Austria), koje su obavezujuće
 - u slučaju prodaje hotela, nekontinuiranost u poslovanju hotela
 - u slučaju da hotel prekrši druge materijalne odredbe ugovora
- Obe strane su se ugovorom odrekle prava da raskinu ugovor u prve tri godine.

5.6.2 Poslovanje hotela "M" u periodu nakon ulaska u "Best Western International"

Pošto smo se već osvrnuli na troškove koje je hotel "M" imao pri uključenju u sistem "Best Western" sada bi trebali da se ukratko osvrnemo na prihode hotela. U ukupnoj strukturi gostiju hotela "M" do pristupanja sistemu "Best Western" bilo je više domaćih gostiju nego stranih. Danas je ta struktura značajno drugačija pošto je od ukupnog broja gostiju više stranih gostiju u odnosu na domaće. Još 2002. godine odnos je bio 58%-42% u korist stranih gostiju. Od inostranih gostiju najbrojniji su iz Slovenije, Italije, Nemačke, SAD, Bosne i Hercegovine i Hrvatske. Naravno da se pri izvođenju nedvosmislenih zaključaka o uzrocima promene strukture gostiju u korist stranih gostiju mora biti veoma pažljiv pri izboru referentnih godina koje bi reprezentovale period pre uključenja hotela u Best Western iz razloga što su najveći deo 90-tih bile godine stalnih političkih kriza, ratova i period međunarodne izolacije Srbije. Ali ono što se nikako ne može osporiti je da je pristupanje "Best Western"-u značajno doprinelo povećanoj poseti od strane stranih turista. Takođe, po pristupanju sistemu povećao se stepen iskorišćenosti hotela "M", kao i prosečna dnevna vanpansionska potrošnja u hotelu koja se po pristupanju povećala prosečno za oko 10%. Taj rast se može objasniti porastom broja dolazaka stranih turista.

Bez dvojbe se može ustvrditi da cost-benefit analize potvrđuju ispravnost odluke da se pristupi sistemu "Best Western" i da se u tu svrhu izdvoje određena novčana sredstva.

Zahvaljujući dobrim poslovnim rezultatima u 2005. godini ovo preduzeće našlo se jedino iz svoje branše, među prvih sto najuspešnijih firmi Srbije na listi koju je nedavno objavio beogradski "Ekonomist" magazin. Ovakav rezultat je postignut, pre svega investicijama u modernizaciju i podizanje kvaliteta smeštaja i usluge, koje su u poslednjih pet godina dostigle oko dva miliona evra, odnosno oko 400.000 evra godišnje. Ova sredstva obezbeđena su najvećim delom iz sopstvenih prihoda, izuzev 2003. godine kada je početni investicioni kapital obezbeđen iz bankarskog kredita. Kao rezultat tih ulaganja danas svaka soba u hotelu ima televizor, satelitski program, kablovski i satelitski priključak za internet, što na našim prostorima ima samo još hotel Hajat. Napravljene su posebne sobe za nepušače i invalide. Kako su glavni gosti hotela poslovni ljudi ispunjen je preduslov za razvoj kongresnog turizma u ovom hotelu adaptacijom tri savremeno opremljene poslovne sale.

Hotel "M" danas radi kao moderan evropski hotel koji pokušava i prati sve tendencije savremenog hotelskog poslovanja. Zaposleni u hotelu se kontinuirano edukuju, kako na seminarima koje organizuje kompanija "Best Western International", tako i kroz posete najpoznatijim hotelskim kompanijama.

Kao simbolični pokazatelj uspešnosti hotela "M" može poslužiti i podatak da je u konkurenciji oko četiri hiljade hotela okupljenih u hotelski lanac Best Western, koji su se takmičili za priznanje "Najbolji doručak 2005", drugo mesto pripalo je Hotelu M iz Beograda.

5.7 Ulazak hotela "Šumadija" u lanac "Best Western International"

Postojali su planovi da se kompaniji Best Western u bliskoj budućnosti priključe i hoteli "Kasina", "Park", možda i "Slavija lux" u Beogradu, kao i hotel "President" na Paliću. Od svih hotela, svojevremeno je bilo najizvesnije priključenje hotela "President" sistemu. Ipak, to se nije desilo. Sledeći hotel iz Srbije koji je ušao u lanac Best Western International, bio je beogradski hotel Šumadija.

Hotel "Šumadija" je privatizovan 21.12.2004. godine na aukcijskoj prodaji. Početna cena je iznosila 90 392 000 dinara, traženi minimum investicija je postavljen na 17 875 000 dinara. Na aukciji su učestvovala tri zainteresovana subjekta: preduzeće "Global Investments" d.o.o. , Ranko Sočanac, koji je predstavljao konzorcijum kupaca i Njegomir Kilibarda. Hotel je prodat kupcu Njegomiru Kilibardi za 220 000 000 dinara⁵⁰ (tog dana 1 evro je vredeo 78,7772 dinara⁵¹) ili za oko 2 792 686 evra.

Važno je naglasiti da je gospodin Kilibarda bio dugogodišnji direktor kompanije "Mladost turist" koja je, kao što sam već naglasio, vlasnik hotela "M", a jednako je važna i činjenica da je on tu funkciju obavljao i tokom procesa ulaska hotela "M" u lanac Best Western pa je svakako imao izuzetno veliko iskustvo, ali i dobre poslovne kontakte, koji su mu omogućili da u kratkom roku u lanac uvede i hotel "Šumadija". Naravno, pre toga je bilo potrebno ispuniti postavljene standarde kvaliteta koji su uslov svih uslova za ulazak u lanac Best Western. U tom trenutku hotel "Šumadija" nije bio blizu tih standarda i bilo ga je potrebno renovirati. Iz podataka koji su dostupni javnosti⁵² vidi se da je kompanija uzela bankarski kredit u iznosu od 2 miliona evra od banke Intessa.

Renoviranje hotela je završeno maja meseca 2005. godine kada je ponovo otvoren kao moderan hotel sa četiri zvezdice⁵³. Već jula 2005. godine postaje deo hotelskog lanca Best Western International⁵⁴.

Danas je hotel "Šumadija" savremen hotel koji ima 70 jednokrevetnih soba, 27 dvokrevetnih soba i šest apartmana. Sve sobe i apartmani su klimatizovani i opremljeni su: direktnom telefonskom linijom, satelitskom televizijom, mini barom, radijom, fenomatom, sefom. Bežični internet dostupan u lobiju hotela uz mogućnost korišćenja mrežne internet konekcije u svim sobama. Hotel ima i tri konferencijske sale i tu tom smislu izlazi u susret veoma važnom poslovnom tržišnom segmentu⁵⁵.

Način ulaska hotela "Šumadija" u lanac je podrazumevao iste uslove kao i za hotel "M" Ugovor je potpisan sa kompanijom "Best Western Hotel Reservierungs Ges.M.B.H." iz Austrije, koja je od strane centrale kompanije Best Western dobila master franšizu i postala regionalni centar nadležan i za tržište Srbije.

Ako se uporede kapaciteti hotela "M" i hotela "Šumadija", odmah se vidi da hotel "Šumadija" ima manji broj soba. Ipak ako se pogleda tabela 19. vidi se da to nije dovelo do obaranja inicijalnih troškova ulaska u sistem, zato što se kao gornja granica u toj tabeli uzima 80 soba i svi hoteli većeg kapaciteta plaćaju tu najvišu jednokratnu naknadu.

⁵⁰ Informacije sa sajta Agencije za privatizaciju

⁵¹ Informacija sa sajta Narodne banke Srbije

⁵² Prospekt hotela «Šumadija» za organizovanje trgovanja na berzi

⁵³ Informacija sa sajta Turističke organizacije Srbije

⁵⁴ Informacija sa sajta Turističke organizacije Srbije

⁵⁵ Internet prezentacija hotela «Šumadija»

Ipak prihodi hotela «Šumadija» u 2004. godini, u godini koja je prethodila ulasku hotela u hotelski lanac Best Western, nisu bili na onom nivou, kao kod hotela «M». Ukupni prihodi hotela Šumadija u 2004. godini, a po bilansu uspeha, iznosili su 17 317 000 dinara²⁶⁷. Ako se pogleda tabela 20. vidi se da je hotel «Šumadija» trebao da plati 799 € na ime naknade za finansiranje evropskih projekata (kod hotela «M» ta naknada je iznosila 2 762 €) . Uvidom u tabelu 21. može se zaključiti da je ključni faktor za utvrđivanje doprinosa za marketing iznosio 131 € (kod hotela «M» je bio 203 €). Taj faktor se množi sa brojem soba, a pri tom se ne može uzeti veći broj od 100.

Usled manjeg broja soba u hotelu, a i manjih prihoda hotela, hotel «Šumadija» plaća i niže godišnje naknade kompaniji «Best Western».

6. ZAKLJUČAK

Internet znatno poboljšava prezentacije hotela i proces rezervacije. Hoteli razvijaju sopstvenu web prezentaciju i sarađuju sa distributerima kako bi multimedijalno predstavili informacije o samom hotelu, kapacitetima i uslugama. Obezbeđuju on-line rezervacije i interakciju sa klijentima i partnerima. Međupovezanost i interoperabilnost između hotelskih CRS-a i GDS-a su bili jedan od glavnih problema, jer je svaki hotel i GDS imao sopstvene komunikacione protokole i funkcije. Dve kompanije WizCom i THISCO obezbedile su interfejs između različitih sistema i omogućile jedan vid transparentnosti. WizCom (1987) obezbeđuje GDS i Internet povezanost, CRS usluge hotelima, renta car i turističke usluge. Danas je svetski lider u procesu transakcija rezervacija za hotelsku i renta car industriju. Misija Pegasus Solutions (1989) je bila da razvije univerzalnu elektronsku rezervaciju koja bi povezivala hotelski rezervacioni sistem da glavnim GDSs kao što su SABRE i Galileo Ovi sistemi su povezani putem extraneta koji olakšava među organizacionu komunikaciju, dozvoljavajući partnerima da dele informacije i procese.

U hotelskoj se industriji, u brojnim prilikama, ističu prednosti povećanog korišćenja informacione tehnologije u. Među osnovnim prednostima, uobičajeno se naglašavaju: poboljšana kvaliteta pružanja usluga, veća profitabilnost i efikasnost, ubrzana komunikacija i smanjenje troškova. Informaciona se tehnologija, koja je implementirana u pojedine hotele, pritom opisuje kao snažan generator uticaja na iskustvo gostiju i kao glavni faktor njihova zadovoljstva, pruženim hotelske proizvodom. Ljudskom se aspektu, ugradnje informacione tehnologije i njenog korišćenja, u poslednjim godinama, pridaje sve manje pažnje, jer je lakše raspravljati o prednostima tehnologije, nego o njenim nedostacima. To je razlog, da se ovde, pri nabranjanja dobrih strana tehnologije, naglasi važnost informatičke osposobljenosti i stručnosti u hotelijerstvu. Među menadžerima u srpskom hotelijerstvu, sprovedena je anketa, o njihovim potrebama za informacionom tehnologijom, Veličina hotelskog objekta i nivo informatizacije nekog objekta, smatraju se osnovnim determinanta u percipiranju informacione tehnologije. Menadžeri velikih hotela bolje prihvataju i bolje se snalaze sa informacionom tehnologijom, te bolje shvataju njene prednosti, od menadžera manjih hotela. Dakle, potrebe za informacionom tehnologijom, svest o korisnosti te tehnologije među menadžerima i osobljem hotela, jednako kao i korišćenje informacione tehnologije da bi se povećalo zadovoljstvo gosta, raste sa veličinom hotelskog objekta. Menadžeri su bili prilično uvereni u svoje znanje i svest o informacijskoj tehnologiji. Oko 10% ispitanika smatra da je njihovo znanje nisko ili vrlo nisko, 42% da je njihovo znanje i svest prosečni, a 48% smatra da su njihove sposobnosti visoke ili vrlo visoke. Prelaskom u novo milenijuma, menadžeri u hotelijerstvu postali su svesni da tehnologija ima sve veći uticaj na njihove profesionalne, ali i lične živote. Kada se tome doda jačanje lokalne i globalne turističke konkurencije, probijanje poslovnih i političkih granica, te novi način razmišljanja o kvalitetu hotelskih usluga, postaje jasno da se Hotelski menadžeri susreću sa izazovima neusporedivih domašaja. Ti izazovi prvenstveno traže identifikaciju i pribavljanje što većeg broja tehnoloških informacija, koje bi doprinele konkurentnosti organizacije. Naime, za kvalitetno odlučivanje, hotelske menadžeru, na raspolaganju moraju biti sve neophodne informacije, za stvaranje celovite slike određenog poslovnog događaja. Većina anketiranih navodi cenu tehnologije kao glavnu prepreku za njeno korišćenje i ugradnju, iako se, kao što je već navedeno, 77% njih slaže da je informacione tehnologija povećala opštu efikasnost svih hotelskih operacija.

Celokupno hotelijerstvo će se tokom narednih godina morati značajno pouzdati u tehnologiju kao izvor visokokvalitetnih usluga koje se pružaju gostu. Uskoro će postati konkurenta neophodnost za pribavljanjem uređaja u službi gosta, kao što je interaktivna televizija za pristup uslugama sa recepcije, ličnim porukama, poslovnim informacijama te mogućnostima kao što su pozivi za buđenje ili posluga u sobu. Da li će takvi uređaji zasmetati ili pak ugoditi gostu, zavisi prvenstveno o tome kako je lako rukovanje njima. Kao što je navedeno ranije, velika većina ispitanika primetila je da je informacione tehnologija efikasna u pomaganju zaposlenima da povećaju nivo zadovoljstva gosta. S tim je ciljem i nova informacione tehnologija uglavnom namenjena za korišćenje gostiju. Sistemi koje koriste gosti (npr. prijava gostiju, automatizovani mini barovi) su predviđeni da bi boravak gosta uradili što udobniji).

Moderno hotelsko preduzeće mora maksimalno obratiti pažnju na primenu informacionih tehnologija da bi postiglo kvalitet i efikasnost poslovanja, a samim tim i izgradilo konkurentsku poziciju na tržištu. Danas se ne može zamisliti funkcionisanje hotelske kuće bez uloge informacionih tehnologija.

LITERATURA

1. Čačić, K. (2010): **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Čerović, S. (2009): **Strategijski menadžment u turizmu**, Univerzitet Singidunum, Beograd,
3. Čerović, S. (2002): **Strategijski menadžment turističke Privrede Srbije**, Želind, Beograd
4. Cerović, Z., (2003): **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
5. Fabrozzi, F. (2000): **The Handbook of Financial Instruments**, Wiley ko je izdo
6. Kosar, Lj.(2008): **Hotelijerstvo I**; Visoka škola strukovnih studija; Beograd ko je izdo
7. Marijanović, M.(2006): **Hotelijerstvo i tehnologija**, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Maslač, F. (2006): **Hotelsko osoblje i poslovna tehnika**, Beograd
9. Nikolić, D. (2010): **Hotelski marketing**, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija Beograd
10. Njeguš, A.(2010): **Informacioni sistemi u turističkom poslovanju**, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Ratković, R. (2007): **Organizacija i tehnika hotelskog menadžmenta**, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Robins, S.P. Coulter, M.(2005): **Menadžment-osmo izdanje**, Perason Education, Inc.,Upper Saddlr,New Jerseeey, 07458, Data status, Beograd
13. Stoner,R.,Friman, E.i Gilbert, D.(2000): **Menadžment**, Želind, Beograd
14. Stojanović, N; Svorcan, N. (2007): **Primena i značaj Interneta u modernoj hotelskoj industriji**; Hotellink; Zbornik radova Visoka hotelijerska škola;Beograd
15. Todorović, J.,Đuričin, D.,Jonošević S.(2000): **Strategijski menadžment**, Institut za tržišna istraživanja,Beograd ko je izdo
16. Trandafilović, I.(2008): **Hotelijerstvo i turizam**, Beograd
17. Unković, S., Čačić K., Batić, O. (2002): **Savremena kretanja na turističkom tržištu**, Ekonomski fakultet Beograd
18. Dikić, N. (2003): **Poslovne komunikacije u hotelijerstvu**, Visoka hotelijerska škola, Beograd
19. Vučković, I.(2007): **Tehnologije u hotelijerstvu**, Beograd, 2007 ko je izdo

Internet izvori:

1. <http://www.europos.co.rs/pages/naslovna/proizvodi/hobs-i-gurman/hobs---hotelsko-poslovanje.php>
2. <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>
3. www.crnarupa.singidunum.ac.rs/.../Informacioni%20sistemi%20u%20tur
4. www.nbs.rs
5. www.srbija.travel
6. www.hotelsumadija.com