



## KVALITET U FUNKCIJI UNAPREDJENJA POSLOVANJA HOTELSKIH PREDUZEĆA

### QUALITY FUNCTIONING AS ENHANCEMENT BENEFIT FOR HOTELS OPERATING

Doc dr Grodana Radosavljević<sup>1)</sup>

*Rezime: U strategiji razvoja hotela ključni element je kvalitet hotelskog proizvoda koji se zasniva na hotelskim standardima. Standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela, pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist.*

*U radu se polazi od karakteristika poslovanja hotelskih preduzeća, sa posebnim naglaskom na strukturu hotelske industrije u Srbiji. Drugi deo rada posvećen je sistemu potpunog kvaliteta hotelske usluge. Posebno su analizirane vrste hotelskih standarda koji čine osnovu za ocenjivanje kadrova, imovine, poslovnog rezultata hotela i sl. U radu se posebno ukazuje na doprinose sistema kvaliteta realizaciji planiranih ciljeva hotela kroz poboljšanje poslovnih aktivnosti i veću usmerenost na kupce. Poslednji deo rada posvećen je analizi postojećeg stanja hotela u Srbiji koje karakteriše nizak nivo standardizacije poslovanja.*

*Ključne reči: kvalitet, standardi, hoteli, strategija.*

*Abstract: Key element in hotel development strategy is the hotel's product quality based on hotel standard operating procedures. Standards and quality are key success factors of any hotels, thus hotel standards are to be taken as continual necessity and usefulness.*

*This paper begins with hotel operating characteristics, emphasizing the structure of hotel industry in Serbia. Total quality system of hotel services has also been given particular attention. Hotel standards useful in assessment of staff, assets, outcomes etc. have been analysed. Quality system contribution to achievement of the goals scheduled has been pointed out through the enhancement of business activities and closer relationship with customers. The last part of the paper comprises analysis of the hotels currently existing in Serbia along with low level of their business standardization.*

*Key words: quality, standards, hotels, strategy.*

#### 1. UVOD

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.

Pristup kvalitetu evoluirao je od pojma vezanog za kvalitet proizvoda i usluga do pojma vezanog za upravljanje. Total Quality Management (TQM) je sistem upravljanja koji osigurava postizanje i održavanje kvaliteta, povećanje

fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja. TQM je sistem potpuno orijentisan ka tržištu, odnosno to je proces koji počinje sa kupcem i završava se sa kupcem.

TQM je radikalna pristup menadžmentu, koji odlučno odbacuje hijerarhiju, formalne vladavine i specijalizaciju i zamenjuje ih mnogo prirodnijim odvijanjem aktivnosti i osposobljavanjem zaposlenih. Sistem potpunog kvaliteta hotelske usluge podrazumeva odgovarajuće osoblje, odgovarajuće proizvode i usluge, čistoću i zaštitu turista, odgovarajuću opremljenost, pravi odnos cena i usluga, dobro informisanje potrošača i sprečavanje svih mogućih grešaka osoblja. Razlika između TQM i kontrole kvaliteta je što kontrola

kvaliteta u fokusu ima identifikovanje grešaka, a TQM preventivne mere da do grešaka ne dođe.<sup>1</sup>

## 2. STANDARDI I KVALITET HOTELSKIH USLUGA

Upravljanje potpunim kvalitetom zahteva razradu standarda kojima će se pokriti celokupno poslovanje. Kvalitet se određuje dugoročnim programom održavanja i poboljšanja usluga u hotelu i obuhvata sledeće:<sup>2</sup>

- identifikaciju osnovnih determinanti kvaliteta u odnosu na zahteve ciljnih segmenata;
- obezbeđenje zadovoljstva potrošača u odnosu na usluge;
- postizanje kvaliteta i u opipljivim i neopipljivim elementima usluga;
- razvijanje informisanosti klijenata;
- razvijanje kulture kvaliteta usluge u hotelu;
- tehnološko podizanje kvaliteta na bazi uvođenja automatizacije i savremene tehnologije za sve operacije;
- kontinuirano unapređenje kvaliteta usluga.

Preuslovi koje treba ispuniti za osiguranje unapređenja kvaliteta i uvođenje sistema upravljanja kvalitetom jesu:

- marketing orijentacija preduzeća
- izrada programa kvaliteta
- reorganizacija celokupnog poslovanja
- kompjuterizacija poslovanja

TQM (upravljanje potpunim kvalitetom) u svim procesima i odeljenjima hotela osigurava ostvarenje sledećih ciljeva i to:

- smanjenje zastoja i zakašnjenja,
- smanjenje grešaka,
- smanjenje nepotrebnih zaliha,
- smanjenje nepotrebnih režijskih troškova,
- smanjenje viška zaposlenih,
- timski rad i timski duh.

Hotelski standardi su neophodni za obezbeđenje kvaliteta usluga i racionalizaciju hotelskog poslovanja. SAD su danas na prvom mestu u svetu po hotelskim kapacitetima, sa ukupno oko 3,5 miliona soba što predstavlja 22% ukupnih hotelskih kapaciteta u svetu. Na prvom mestu u svetu su po turističkoj potrošnji sa 65 milijardi dolara i prve po prihodima od turizma sa 85,2 milijardi dolara.<sup>3</sup> Takvo mesto u hotelijerstvu ostvareni je zahvaljujući visokim standardima kvaliteta.

Područja primene standarda određuju vrste standarda, a vrste hotelskih standarda se mogu podeliti u sledeće grupe:

1. standardi u izgradnji hotelskih objekata,
2. standardi opreme i uređenja soba i drugih prostorija,
3. standardi procesa rada u hotelu,
4. standardi kvaliteta hotelskih usluga,
5. standardi komuniciranja i poslovne etike,
6. standardi hotelskog informacionog sistema,
7. kadrovski standardi
8. standardi hotelske terminologije i simbola
9. standardi upravljanja hotelom
10. ekološki standardi
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja
12. ostali standardi<sup>4</sup>

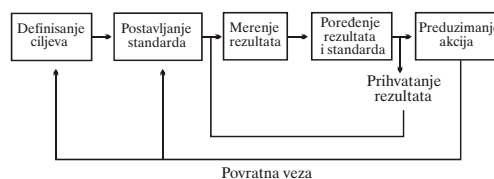
Posle uvođenja standarda hotel može i treba da zadrži svoju specifičnost i prepoznatljivost putem diversifikacije hotelske ponude i personalizacije servisa.

Standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i povećanje brzine u izvršavanju radnih zadataka, ostavljajući tako zaposlenim više vremena za hotelske goste u cilju zadovoljavanja njihovih potreba i zahteva. Pravilo je: ispuniti svaku želju gosta, a za posebne želje, koje odstupaju od standardne usluge hotela važi i posebna cena.

Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahteva timski rad i ima nekoliko osnovnih faza:

- propisivanje standarda,
- obrazovanje i trening svih zaposlenih,
- primena standarda u praksi,
- permanentna kontrola primene standarda i otklanjanje odstupanja,
- unapređenje standarda.

Proces kontinuirane kontrole primene i održavanja propisanih standarda u svim procesima rada i svim aktivnostima u hotelu ilustrovan je na slici 1.



**Slika 1. Proces kontrole kvaliteta<sup>5</sup>**

Svako odstupanje od standarda treba registrovati, utvrditi odstupanje, razloge

<sup>1</sup> Walker, R.J., Introduction to Hospitality Management, Prentice Hall, 2004., str. 20-23.

<sup>2</sup> Powers, T., Marketing Hospitality, Wiley & Sons, New York, 1990., str. 143.

<sup>3</sup> WTO, Tourism Highlights, edition 2004.

<sup>4</sup> Holjevac, A.J., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 114.

<sup>5</sup> Walker, R.J., Introduction to Hospitality Management, op.cit., str. 684.

odstupanja i potrebu eventualne korekcije, unapređenja standarda ili treninga osoblja.

Na osnovu postojećeg stanja u hotelima u Srbiji koje karakteriše nizak opšti nivo standardizacije poslovanja, može se zaključiti da bi rezultati uvođenja celokupnog programa kvaliteta hotela znatno povećali njegove poslovne performanse, kroz snižavanje troškova i povećanje kvaliteta hotelskih usluga.

### 3. UPRAVLJANJE KVALITETOM I HOTELSKO POSLOVANJE

U analizi obezbeđenja kvaliteta značajno je ukazati na tri aspekta:

- Kvalitet usluga kupci teže procenjuju od kvaliteta proizvoda.
- Percepcija kvaliteta usluga rezultat je poređenja očekivanja kupaca i stvarnih performansi.
- Procena kvaliteta ne daje samo jedan izlazni rezultat, već uključuje procenu celokupnog procesa pružanja usluga.<sup>6</sup>

Upravljanje kvalitetom je kontinuiran proces koji podrazumeva poštovanje utvrđenih standarda, njihovo stalno održavanje i unapređivanje.

Rangiranje kvaliteta (i cena) sadržano je u kategorizaciji hotela (označeno brojem zvezdica). Kategorije hotela u svetu su u velikoj meri izjednačene po kvalitetu usluga, a posebno kada su u pitanju međunarodni hotelski lanci. U svim hotelima istog lanca zagarantovan je određen nivo kvaliteta usluga bez obzira na zemlju u kojoj se hotel nalazi.

Hoteli najviših kategorija imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije proizvode i usluge, najširi asortiman uz najviše cene.

Standardi postavljeni klasifikacijom i kategorizacijom su najčešće presudan faktor konkurentnosti hotelskih objekata i njihove ukupne ponude. Standardi obezbeđuju zaštitu potrošača, povećavaju stepen njihove informisanosti o ponudi hotela, stvaraju uslove za njihovu lojalnost. Kategorizacijom se pojednostavljaju brojni aspekti poslovanja preduzeća i povećava mogućnost kontrole odgovarajućih poslovnih operacija, što se posebno odnosi na eksternu kontrolu i uspostavljanje ravnoteže između internih ciljeva sa jedne strane i javnog karaktera kategorizacije i društvenog interesa sa druge strane.

Efikasan sistem kontrole ima deset karakteristika:

1. *Preciznost.* Efikasan sistem kontrole je pouzdan i daje odgovarajuće podatke.

2. *Pravovremenost.* Efikasan sistem kontrole obezbeđuje pravovremene informacije.
3. *Ekonomičnost.* Efikasan sistem kontrole mora biti ekonomičan u funkcionisanju.
4. *Fleksibilnost.* Sistem dovoljno fleksibilan da se prilagođava promenama i mogućnostima.
5. *Razumljivost.* Da korisnici mogu razumeti sistem kontrole.
6. *Racionalnost.* Kontrola standarda mora biti racionalna.
7. *Postavljanje strategije.* Menadžeri ne mogu sve kontrolisati, zato moraju izabrati one faktore koji imaju strateški karakter za organizaciju.
8. *Višestruki kriterijumi.* Merenje opadajućih tendencija ka sniženom ograničenom fokusu.
9. *Korektivne akcije.* Sistem kontrole ne samo da identifikuje značajne devijacije, već sugeriše odgovarajuće korektivne akcije.<sup>7</sup>

Niska profitabilnost hotela rezultat je niskih cena hotelskih usluga sa jedne strane i previsokih troškova poslovanja, s druge strane.

Uvođenjem standarda na područje trošenja moguće je sniženje ukupnih troškova. U strukturi troškova hotela značajno je učešće fiksnih troškova 60%, a ostale troškove čine varijabilni troškovi. Poznavanjem strukture troškova i zakonitosti kretanja fiksnih i varijabilnih troškova s obzirom na promenu obima prometa hotela, moguće je i odrediti načine pristupa racionalizaciji troškova. Fiksne troškove je moguće smanjiti određivanjem standardnih troškova tj. normativa rada, energije i materijala po jedinici prometa. Normativi rada predstavljaju propisanu količinu rada za pojedine usluge u hotelu. Standardi produktivnosti rada služe za određivanje optimalnog broja zaposlenih. Empirijska istraživanja u hotelima u Srbiji su pokazala da je preveliki broj radnika u odnosu na hotelske standarde rada u hotelima u EU i svetu.

Normativi materijala koji određuju količinu materijala (namirnica i pića) potrebnih za izradu jedinice učinka predstavljaju standard i služe kao merilo pri ocenjivanju ostvarenih troškova. Racionalnim upravljanjem zalihama moguće je znatno povećati koeficijent obrta namirnica i pića, a zalihe svesti na optimalne. Potrebno je razraditi i standarde potrebnog sitnog inventara i potrošnje energije (grejanja, osvetljenja i dr.). Važno je pomenuti i ekonomiju prostora u našim hotelima. Oni nisu dovoljno komercijalizovali svoje terase, holove, interni prostor, a to može biti značajan izvor prihoda hotela.

Upravljanje hotelom znači donositi poslovne odluke kojima će se povećati prihod i smanjiti troškovi hotela i na taj način povećati profit hotela. Upravljanje troškovima je veoma važan instrument

---

<sup>6</sup> Knowles, T., Hospitality Management, an Introduction, Longman, sec. ed. 1998., str. 292-293.

<sup>7</sup> Isto, str. 696.

poslovnog uspeha hotela, a uključuje sledeće aktivnosti: planiranje troškova, računovodstveno evidentiranje troškova, kontrola i analiza troškova, organizacija.

Standardizacija troškova u hotelu najbolji je indikator nivoa racionalizacije i kvaliteta upravljanja troškovima. Na zadacima racionalizacije treba imati timski pristup, što je i kontinuirani zadatak menadžera, koji treba da stimulišu osoblje hotela na predlaganje inovacija i načina za stalno unapređenje rada.

#### 4. KVALITET HOTELA U SRBIJI

Standardizacija je usko povezana sa uvođenjem i realizacijom programa kvaliteta hotelske usluge. Iskustva razvijenih zemalja su pokazala da sprovođenje kompletnog programa kvaliteta u hotelskim objektima ima sledeće efekte:<sup>8</sup>

- povećava se prihod hotela
- raste finansijski rezultat
- smanjuju se opšti troškovi za 5-10%
- smanjuje se odlazak radnika
- poboljšava se kvalitet i tehnika rukovođenja
- povećava se zadovoljstvo gostiju i osoblja.

Osnovu za kategorizaciju hotela čine propisane tehničke norme koje se odnose na opšte uslove opremljenosti i uređenosti objekata i kvalitet usluga koji predstavljaju obavezne elemente kategorizacije u skladu sa standardima za pojedine vrste objekata. Standardi odnosno uslovi su detaljno razrađeni u Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata ("Službeni glasnik RS" 66/94 i 3/95). Pravilnikom se određuju i boduju pored obaveznih i fakultativni elementi koji se odnose na položaj i izgled objekata i prostor i opremu za rekreativno-sportske i druge pogodnosti za goste.

U Srbiji je kategorizovano oko 200 objekata (od jedne do pet zvezdica) što je ilustrovano na slici 2. Najveće učešće imaju hoteli u kategoriji sa 2 zvezdice 44,5%, a najmanje sa pet zvezdica 2,5%.

Kategorija	Objekti	
	Broj	Struktura (%)
*	24	12
**	89	44,5
***	64	32
****	18	9
*****	5	2,5
Ukupno	200	100,0

*Slika 2 - Kategorizovani hoteli u Srbiji<sup>9</sup>*

Međutim, proces standardizacije se ne završava propisivanjem pojedinačnih standarda. To je kontinuirana aktivnost koja obuhvata stalnu kontrolu poštovanja propisanih standarda, otklanjanje odstupanja od standarda i korekciju standarda kada su zastareli i koče dalji razvoj poslovanja.

#### 5. ZAKLJUČAK

Kvalitet je sve prisutniji u hotelskoj industriji, jer predstavlja jedan od važnih činioca za njen uspeh i razvoj. Jedan od najvažnijih elemenata za osiguranje kvaliteta u hotelu je poznavanje potreba i želja gostiju. Primena hotelskih standarda je osnova poslovne uspešnosti hotela. Upravljanje potpunim kvalitetom tek ulazi u hotele u Srbiji i predstavlja instrument koji treba da omogućiti eliminisanje najveće slabosti naše hotelske ponude, a to je nizak kvalitet usluga.

#### LITERATURA

- [1] Walker, R.J., Introduction to Hospitality Management, Prentice Hall, 2004., str. 20-23.
- [2] Powers, T., Marketing Hospitality, Wiley & Sons, New York, 1990.,
- [3] WTO, Tourism Highlights, edition 2004
- [4] Knowles, T., Hospitality Management, an Introduction, Longman, sec. ed. 1998.
- [5] Holjevac, A.J., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
- [6] Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije

<sup>8</sup> Holjevac, A.J., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 213-214.

<sup>9</sup> Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije