Univerzitet Singidunum



Dragoljub Barjaktarović
Miroslav Knežević

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

Beograd, 2021.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Dr Dragoljub Barjaktarović
Dr Miroslav Knežević

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

Četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje

Beograd, 2021.

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

Autor:
Dr Dragoljub Barjaktarović
Dr Miroslav Knežević

Recenzenti:
Prof. dr Krunoslav Čačić
Prof. dr Slobodan Čerović
Prof. dr Slobodan Unković

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Miloš Višnjić

Dizajn korica:
Aleksandar Mihjalović

Godina izdanja:
2021.

Tiraž:
1500

Štampa:
BiroGraf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-741-9

Copyright:
© 2021. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljeno.

PREDGOVOR

Poštovani čitaoci, pred vama je novo izdanje knjige Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, autora prof. dr Dragoljuba Barjaktarovića i prof. dr Miroslava Kneževića. Osnovu za pisanje ove knjige čine predhodna izdanja knjige Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, profesora Barjaktarovića, koja su dobila visoke ocene naučne i stručne javnosti.

Imajući u vidu dinamiku kojom se ova delatnost razvija autori, koristeći najnovija saznanja teorisko - metodološkog i praktičkog karaktera, interdisciplina-rnim pristupom daju prikaz koncepta upravljanja kvalitetom u hotelskoj delatnosti, kao osnovnog preduslova uspešnosti poslovanja hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu. U tom kontekstu, autori analiziraju i istražuju uzročno posledičnu vezu najnovijih teoretskih stavova iz oblasti kvaliteta i upravljanja kvalitetom ii njihovu praktičnu primenu u preduzećima hotelske delatnosti, izraženu kroz brojne aplikacije i praktične primere.

U cilju aktuelizovanja materije najnovijim teorijskim saznanjima i praktičkim iskustvima, u ovom u odnosu na prethodna izdanja knjige, izvršene su značajne izmene i dopune u poglavljima I, II, IV i VI, dok su glava III (Standardizacija usluga kao osnova kvaliteta u hotelskom poslovanju) i glava VII (Uticaj savremenih informacionih tehnologija na kvalitet hotelskog poslovanja) potpuno nove.

Knjiga je pisana kao udžbenik za predmet koji se izučava na IV godini osnovnih studija studijskog programa Turizam i hotelijerstvo na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu. Sadržaj knjige može da bude od koristi i studentima drugih fakulteta i visokih strukovnih škola na kojima se izučava ova materija, kao i čitaocima koji se u teoriji i praksi bave pitanjima kvaliteta i upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu i turizmu uopšte i koji žele da spoznaju nove tendencije u ovoj oblasti.

Ubeđenje autora je da je knjiga dovoljno informativna, poučna za razumevanje problema i podsticajna za razvijanje novih inicijativa. U tom smislu ona ostaje otvorena za dodavanje novih elemenata u arhitekturi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu.

Autori se iskreno zahvaljuju svima onima koji su zaslužni za nastanak ove knjige, direktorima hotelskih preduzeća, brojnim prijateljima i mlađim saradnicima koji su svojom kreativnim pristupom učinili da knjiga bude profesionalno uređena, dovoljno informativna, poučna za razumevanje problema i podsticajna za razvijanje novih inicijativa. U tom smislu ona ostaje otvorena za ugranju novih elemenata u arhitekturi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu.

Autori posebnu zahvalnost duguju prof. dr Krunoslavu Čačiću, Slobodanu Čeroviću i prof. dr Slobodanu Unkoviću, recenzentima knjige, na savetima i veoma korisnim sugestijama u svim fazama njenog nastajanja.

Za dugogodišnju podršku i razumevanje koji su bili bitni za nastanak ove knjige i ukupan doprinos naučno - stručnom radu, autori veliku zahvalnost izražavaju prof. dr Milovanu Stanišiću, predsedniku Univerziteta Singidunum i prof. dr Slobodanu Unkoviću.

Beograd,
januar 2020. godine

Autori
Prof. dr Dragoljub Barjaktarović
Prof. dr Miroslav Knežević

SADRŽAJ

Glava I
KVALITET KAO KLJUČNA KOMPONENTA VREDNOSTI U HOTELIJERSTVU

1. DEFINISANJE I ZNAČAJ KVALITETA 3
2. KVALITET U USLUŽNIM DELATNOSTIMA 7
   2.1. Uslužni sektor u privrednom razvoju 8
   2.2. Pozicija turizma u strukturi međunarodne privrede 10
   2.3. Značaj i uloga hotelijerstva kao privredne delatnosti 15
3. KARAKTERISTIKE KVALITETA U HOTELIJERSTVU 22
   3.1. Karakteristike hotelskog poslovanja 22
   3.2. Hotelski proizvod kao pojavni oblik hotelskog poslovanja 29
      3.2.1. Nivoi hotelskog proizvoda 32
      3.2.2. Oblici ispoljavanja kvaliteta hotelskog proizvoda 35
4. KLJUČNE OSOBINE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA 38
5. DIMENZIJE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA 42

Glava II
UPRAVLJANJE KVALITETOM

1. DEFINISANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM 51
2. RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM 54
3. SISTEM UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM - TQM SISTEM 63
   3.1. Pojam i značaj TQM sistema 63
   3.2. Osnovna načela TQM sistema 66
4. PRIMENA TQM SISTEMA U HOTELIJERSTVU 70
   4.1. Osnovni principi TQM sistema u hotelijerstvu 70
   4.2. Koristi hotelskih preduzeća od uvođenja TQM sistema 73
   4.3. Postupak uvođenja TQM sistema u hotelskom preduzeću 75
5. MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI 78
   5.1. Osnovna obeležja poslovne izvrsnosti 78
   5.2. Modeli poslovne izvrsnosti 80

Glava III

STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U HOTELSKOM POSLOVANJU

1. ZNAČAJ I ULOGA STANDARDA U HOTELSKOM POSLOVANJU 95
   1.1. Vrste standarda 99
   1.2. Međunarodni standardi kao osnova za uspostavljanje kvaliteta u hotelijerstvu 104
2. STANDARDI SERIJE ISO 9000 - UPRAVLJANJE KVALITETOM - QMS 107
   2.1. Struktura i osnove karakteristike standarda serije ISO 9000 107
   2.2. Osnove sistema upravljanja kvalitetom – ISO 9001 109
      2.2.1. Osnovni principi sistema upravljanja kvalitetom 112
      2.2.2. Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom 115
      2.2.3. Procesni pristup kao osnova efikasnog upravljanja kvalitetom 119
3. ISO 14001 - ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE - EMS 123
   3.1. Osnove za uspostavljanje sistema upravljanja zaštitom životne sredine 126
   3.2. Neophodnost uvođenja ekološkog menadžmenta u hotelijerstvu 130
4. ISO 45001 - ZAŠTITA ZDRAVLJA I BEZBEDNOST NA RADU 132
5. STANDARDI BEZBEDNOSTI HRANE 136
   5.1. HACCP system - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane 136
   5.2. ISO 22000 - Menadžment sistem bezbednosti hrane 140
   5.3. HALAL standardi 145
6. ISO 26000 - KORPORATIVNA ODGOVORNOST 147
7. ISO 27001 - BEZBEDNOST INFORMACIONE IMOVINE - ISMS 150
8. ISO 31000 - UPRAVLJANJE RIZIKOM (RISK MANAGEMENT) 154
9. ISO 50001 - ENERGETSKA EFIKASNOST 161
   9.1. Ostvarivanje energetske efikasnosti u hotelijerstvu 161
   9.2. Racionalno korišćenje vode 161

10. ISO 13810 - TURISTIČKE USLUGE - OPŠTI USLOVI ZA INDUSTRIJSKI TURIZAM 170
11. ISO 21401 - TURIZAM I SRODNE USLUGE - ODRŽIVOST USLUGA TURISTIČKOG SMEŠTAJA 174

Glava IV

ULOGA ZAPOSLENIH U OBEZBEĐIVANJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. ZAPOSLENI KAO ELEMENT KVALITETA 183
1.1. Značaj i uloga ljudskih resursa u hotelijerstvu 183
1.2. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu 186
2. ZNAČAJ I ULOGA MENADŽERA U OSTVARIVANJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU 200
2.1. Menadžeri kao faktor kvaliteta u hotelijerstvu 200
2.2. Nivoi menadžera u hotelijerstvu 201
2.3. Konceptualni okvir menadžera - lidera u hotelijerstvu 203
2.4. Metode i tehnike menadžmenta 206
2.5. Nagrađivanje profesionalnih menadžera 207
3. LANAC RUKOVOĐENJA U HOTELU 209
3.1. Modeli rukovođenja 210
3.2. Raspodela ovlašćenja 213
3.3. Uspostavljanje raspona kontrole rukovođenja 214

Glava V

ULOGA KORISNIKA USLUGA U OBEZBEĐIVANJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. ULOGA TURISTA U PROCESU KREIRANJA I ISPORUKE HOTELSKIH USLUGA 221
1.1. Očekivanja turiste kao korisnika hotelskih usluga 225
1.2. Percepcija hotelske usluge 228
1.3. Odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga 229
1.4. Prevazilaženje odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga 232
2. ZADOVOLJSTVO TURISTE KAO MERILO VREDNOSTI KVALITET HOTELSKE USLUGE 236
2.1. Satisfakcija korisnika hotelskih usluga 236
2.2. Lojalnost korisnika hotelskih usluga 237

2.3. Nezadovoljstvo gostiju - preduslov nelojalnosti 239
2.4. Otklanjanje nezadovoljstva turista 240
3. MERENJE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA 244
3.1. Indirektne metode 245
3.2. Direktne metode 245
3.3. Merenje kvaliteta hotelskih usluga putem SERVQUAL metoda 247

Glava VI

STRATEGIJSKI PRISTUP UNAPREĐIVANJU KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

1. SAVREMENE TENDENCIJE RAZVOJA TURIZMA - OSNOVA ZA PROMENE U NAČINU UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM 257
1.1. Očekivani trendovi u razvoju međunarodnog turizma 257
1.2. Tendencije u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća 263
1.3. Promene u strukturi smeštajne ponude 264
2. STRATEGIJSKI PRISTUP UNAPREĐIVANJU KVALITETA HOTELSKIH USLUGA 268
2.1.Polazne osnove strategijskog prilagođavanja hotelske ponude savremenim tendencijama 268
2.2. Strategija prilagođavanja hotelskih usluga 270
2.2.1. Strategija segmentacije tržišta 274
2.2.2. Strategija diferenciranja proizvoda 277
2.2.3. Strategija pozicioniranja hotelskih usluga 279

Glava VII

UTICAJ SAVREMENIH INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA NA KVALITET HOTELSKOG POSLOVANJA

1. PRIMENA INFORMACIONO - KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU 289
1.1. Uloga interneta u prilagođavanju hotelske ponude novim trendovima 289
1.2. Sistemi informacionih tehnologija i aplikacije koje se koriste u hotelijerstvu 292
1.2.1. Sistemi za elektronsko upravljanje hotelskim poslovanjem 294
1.2.2. Kompjuterski rezervacioni sistemi - KRS 298
1.2.3. Globalni distributivni sistem - GDS 299
1.2.4. Internet distributivni sistemi / On-line turističke agencije-IDS 300

2. ZNAČAJ KOMUNIKACIJA PUTEM DIGITALNIH MEDIJA I DRUŠTVENIH MREŽA U HOTELIJERSTVU 302
2.1. Uticaj društvenih medija na kvalitet usluga u hotelijerstvu 302
2.2. Značaj komunikacije putem društvenih mreža u hotelijerstvu 305
3. ELEKTRONSKO PLAĆANJE USLUGA 308

Glava VIII

KONTROLA KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. DEFINISANJE I ZNAČAJ KONTROLE U HOTELIJERSTVU 317
2. PROCES KONTROLE 320
3. VRSTE KONTROLE U HOTELIJERSTVU 323
4. INTERNET KAO INSTRUMENT KONTROLE KVALITETA U HOTELIJERSTVU 325
4.1. Internet kao globalni instrument kontrole kvaliteta hotelskih usluga 325
4.2. Kriterijumi za ocenjivanje kvaliteta hotelskih usluga putem interneta 329

LITERATURA 333
PRILOG I 340
PRILOG II 346
PRILOG III 348
BIOGRAFIJA 356

UVOD

Kvalitet je vrednost koja prožima sve pore privrednog i društvenog života i nezaobilazan je termin u teoriji i praksi savremenog menadžmenta, organizacije, obrazovanja i poslovanja svih privrednih subjekata. Kvalitet je u centru pažnje kreatora poslovne politike, kako proizvodnih, tako i uslužnih preduzeća. Kao ključna komponenta vrednosti proizvoda, odnosno usluge, kvalitet danas predstavlja najznačajnije obeležje i jedno od najjačih konkurentskih oružja svakog proizvoda ili usluge na međunarodnom tržištu. Otuda se vreme u kojem živimo i vreme koje dolazi s pravom može nazvati vreme kvaliteta.

Orijentacija prema kvalitetu u zadovoljavanju potreba i zahteva turista postaje imperativ, važan element diferenciranja proizvoda i ključni element lojalnosti turiste prema određenoj destinaciji, odnosno hotelu. Suština orijentacije prema kvalitetu ogleda se u njegovoj mogućnosti da istovremeno obezbeđuje tržišno širenje, povećanje produktivnosti, racionalizaciju troškova i podizanje nivoa kvaliteta. Takav pristup prisutan je, kako kod hotela koji posluju samostalno, tako i kod onih koji su sastavu velikih kompanija i hotelskih grupacija nastalih putem zajedničkih ulaganja, franšizinga, menadžmenta ili drugih integracionih procesa.

Knjiga Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu posvećena je primeni opštih načela, principa i standarda kvaliteta u hotelijerstvu i sistema upravljanja kvalitetom, sa posebnim naglaskom na Sistem upravljanja totalnim kvalitetom (TQM sistem). Zapravo, fokus je na analizi ključnih pretpostavki vezanih za način na koji treba planirati, organizovati, uspostaviti, kontrolisati i kontinuirano unapređivati kvalitet u hotelskoj industriji. Te pretpostavke vezane su za: permanentno praćenje zahteva savremenih turista, poštovanje principa i standarda kvaliteta, uspostavljanje funkcionalne organizacije poslovanja, postojanje neophodnih resursa (ljudski, finansijski i materijalni), uključenost turista i drugih subjekata u procesu kreiranja i isporuke hotelskih usluga i primenu savremenih tehnoloških sistema u hotelskom poslovanju. Cilj je da se obezbedi proizvod (usluga) koji će svojim kvalitetom zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja njegovih korisnika. Ključna odgovornost u tome je na upravljačkim strukturama hotelskog preduzeća.

Knjiga se sastoji iz osam delova (glava) koji čine logistički povezanu celinu (upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, razvoj sistema upravljanja kvalitetom, standarde kao element kvaliteta, ulogu zaposlenih i korisnika usluga u obezbeđivanju kvaliteta hotelske usluge, strategijski pristup unapređivanju kvaliteta, uticaj savremenih informacionih tehnologija na kvalitet hotelskog poslovanja i kontrolu kvaliteta u hotelijerstvu).

Prva glava, **Kvalitet kao ključna komponenta vrednosti u hotelijerstvu**, predstavlja uvod u ovu interesantnu oblast. Glava započinje definisanjem pojma kvaliteta kao osnovne vrednosti uslužnih delatnosti i ukazivanjem na ključne razloge za primenu ovog koncepta u hotelijerstvu. Analizira se značaj kvaliteta za razvoj uslužnih delatnosti kroz: mesto usluga u privrednom razvoju, poziciju turizma u strukturi međunarodne privrede i ulogu hotelijerstva u međunarodnom privrednom razvoju. Potom se razmatraju karakteristike ove delatnosti koje opredeljujuće deluju na kvalitet hotelskog proizvoda, komponente i nivoi hotelskog proizvoda i oblici ispoljavanja kvaliteta u hotelijerstvu.

Glava se završava analizom ključnih osobina i dimenzija kvaliteta hotelskih usluga, koje opredeljujuće deluju na korisnike hotelskih usluga pri oceni kvaliteta.

Određivanje suštine **upravljanja kvalitetom** i razvoj upravljanja kvalitetom predmet su druge glave knjige. Kao deo ukupnog procesa upravljanja preduzećem, upravljanje kvalitetom usmereno je na realizovanje opštih ciljeva preduzeća vezanih, pre svega, za kvalitet, alokaciju resursa, poziciju na tržištu, profitabilnost, zaštitu životne sredine, bezbednost i zdravstvenu sigurnost turista i zaposlenih i ispravnost hrane. Dat je prikaz razvoja pojedinih sistema upravljanja kvalitetom po fazama njihovog nastanka, sa posebnim osvrtom na *TQM* sistem (*Total Quality Management*). Potom se analizira značaj TQM sistema za hotelsko poslovanje, načela i principi na kojima se sistem zasniva, zahtevi neophodni za njegovo uspostavljanje, postupak uvođenja i koristi koje hotelska preduzeća imaju od njegvog uvođenja.

Glava se završava analizom modela poslovne izvrsnosti kao puta ka ostvarivanju vrhunskog kvaliteta i daje prikaz najpoznatijih modela (*The Deming Application Prize*; The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA; *European Quality Award* - EQA).

Treća glava, ***Standardizacija usluga kao osnova kvaliteta u hotelskom poslovanju***, započinje analizom pitanja vezanih za značaj i ulogu standarda kvaliteta u hotelijerstvu, zatim se ukazuje na najbitnija područja njihove primene u hotelijerstvu i obrađuju se interni i eksterni standardi. Posebna pažnja posvećena je analizi ključnih međunarodnih standarda koji predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja u hotelskom poslovanju, i to:

1. Serija standarda ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom;
2. ISO 14001 - Zaštita životne sredine;
3. Standardi bezbednosti hrane (HACCP sistem, **ISO 22000** i HALAL standardi);
4. ISO 45001 - Zaštita zdravlja i bezbednost na radu (OH&S);
5. ISO 26000 - Korporativna odgovornost u hotelskom poslovanju;
6. ISO 27001 - Zaštita i bezbednost informacione imovine;
7. ISO 31000 - Upravljanje rizicima;

8. ISO 50001 - Upravljanje energijom;
9. ISO 13810 - Turističke usluge - Opšti uslovi za industrijski turizam;
10. ISO 21401 - Turizam i srodne usluge - Održivost usluga turističkog smeštaja.

U četvrtoj glavi, ***Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu***, obrađene su teme vezane za ulogu zaposlenih u kreiranju, oblikovanju i isporuci hotelskog proizvoda, pri čemu se poseban akcenat stavlja na zaposlene koji su u neposrednom kontaktu sa gostima (tzv. prva *linija usluživanja*), kao i na proizvodno i pomoćno osoblje. Zatim se analiziraju osnovne aktivnosti procesa upravljanja ljudskim resursima izražene kroz regrutovanje, selekciju, zapošljavanje, obuku / trening, timski rad, nagrađivanje i dr., koje su veoma bitne za funkcionisanje hotelskog preduzeća i koje značajno utiču na kvalitet hotelskog proizvoda i ukupnog hotelskog poslovanja.

Deo glave posvećen je analizi uloge upravljačkih struktura u obezbeđivanju kvaliteta hotelskog proizvoda i uspostavljanju sistema upravljanja u hotelskom preduzeću. U tom kontekstu analizira se uloga:

- vlasnika hotela koji ujedno obavljaju i menadžersku funkciju,
- profesionalnih menadžera koje vlasnici kapitala, odnosno kompanije, angažuju da obavljaju menadžerske funkcije,

Glava se završava prikazom konceptualnog okvira hotelskog menadžera, tehnikama upravljanja i sistemom nagrađivanja vrhunskih menadžera

U poslednjem delu glave obrađuju se pitanja vezana za uspostavljanje sistema rukovođenja u hotelskom preduzeću (lanac rukovođenja, modeli rukovođenja, idelegiranje ovlašćenja i uspostavljanje raspona kontrole rukovđenja).

U petoj glavi, ***Uloga korisnika usluga u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu***, analizira se uloga turista kao korisnika hotelskih usluga u procesu kreiranja i isporuke usluga. Polazna osnova u tome su potrebe i želje turista i njihova spremnost za uključivanje u te procese. U tom kontekstu analizira se odnos zaposlenih i službi hotela prema gostima, sa aspekta spremnosti za uvažavanje njihovih primedbi, sugestija i predloga, čime se doprinosi unapređivanju proizvoda i poboljšanju usluge i ostvarivanju zadovoljstva turiste.

Detaljno se analiziraju elementi koji opredeljujuće utiču na očekivanu i doživljenu uslugu, ukazuje na odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga i načine prevazilaženja tih odstupanja. Zatim se istražuju razlozi koji dovode do nezadovoljstva turiste kvalitetom hotelske usluge i načini njihovog prevazilaženja.

Glava se završava prikazom metoda i tehnika koje se koriste za merenje stepena zadovoljstva turista kvalitetom usluge.

U šestoj glavi, ***Strategijski pristup unapređivanju kvaliteta hotelskih usluga***, analiziraju se savremene tendencije u razvoju turizma kao osnove za promene u načinu upravljanja hotelskim preduzećem.

Ukazuje se na očekivane tendencije u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća i postavljaju osnove za analizu strategijskog pristupa unapređivanju kvaliteta hotelskih usluga. Prilagođavanje hotelskih usluga tržišnim tendencijama analizira se kroz segmentaciju turističkog tržišta; diferenciranje hotelskog proizvoda i pozicioniranje hotelskih usluga.

Sedma glava, ***Uticaj savremenih informacionih tehnologija na kvalitet hotelskog poslovanja***, posvećena je analizi uticaja savremenih informaciono - komunikacionih tehnologija i njihovoj primeni u hotelijerstvu (*uloga interneta u prilagođavanju hotelske ponude novim trendovima, elektronsko poslovanje hotelskih preduzeća i kompjuterski rezervacioni sistemi u hotelijerstvu*).

U drugom delu glave ukazuje se Značaj komunikacija putem digitalnih medija i društvenih mreža u hotelijerstvu.

Poslednja osma glava, ***Kontrola kvaliteta u hotelijerstvu***, posvećena je pitanjima vezanim za: sadržaj i značaj funkcije kontrole u procesu kreiranja i isporuke hotelskih usluga, praćenje proizvodno - uslužnog procesa, merenje rezultata i preduzimanje korektivnih mera ukoliko za to postoji potreba. Potom se ukazuje na vrste kontrole i njihov značaj u obezbeđivanju kvaliteta u hotelijerstvu.

Glava se završava prikazom interneta kao globalnog instrumenta kontrole kvaliteta i kriterijuma na bazi kojih se vrši ocenjivanje kvaliteta hotelskih usliga putem interneta.

Ovim je napravljen kraći presek sadržaja knjige, čiji je osnovni cilj da objasni suštinu kvaliteta u hotelijerstvu, osnovne postavke upravljanja kvalitetom i mogućnost njihove primene u hotelijerskoj delatnosti.



Glava I

KVALITET KAO KLJUČNA KOMPONENTA VREDNOSTI U HOTELIJERSTVU

1. Definisanje i značaj kvaliteta

2. Kvalitet u uslužnim delatnostima

2.1. Uslužni sektor u privrednom razvoju

2.1. Pozicija turizma u strukturi međunarodne privrede

2.2. Značaj i uloga hotelijerstva kao privredne delatnosti

3. Karakteristike kvaliteta u hotelijerstvu

3.1. Karakteristike hotelskog poslovanja

3.2. Hotelski proizvod kao pojavni oblik hotelskog poslovanja

3.2.1. Nivoi hotelskog proizvoda

3.2.2. Oblici ispoljavanja kvaliteta hotelskog proizvoda

4. Ključne osobine kvaliteta hotelskih usluga

5. Dimenzije kvaliteta hotelskih usluga

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SUŠTINU KVALITETA U USLUŽNIM DELATNOSTIMA
- UKAŽE NA ULOGU USLUŽNOG SEKTORA U PRIVREDNOM RAZVOJU
- UKAŽE NA POZICIJU TURIZMA U STRUKTURI MEĐUNARODNE PRIVREDE
- UKAŽE NA ZNAČAJ I ULOGU HOTELIJERSTVA U PRIVREDNOM RAZVOJU
- OBJASNI RAZLOGE ZA PRIMENU KVALITETA U HOTELIJERSTVU
- UKAŽE NA OSNOVNE KARAKTERISTIKE HOTELIJERSTVA KAO USLUŽNE DELATNOSTI KOJE SE REFLEKTUJU NA KVALITET HOTELSKE USLUGE
- OBJASNI POJAVNE OBLIKE I NIVOE KVALITETA U HOTELIJERSTVU
- OBJASNI KLJUČNA SVOJSTAVA (OSOBINE) KVALITETA HOTELSKIH
- USLUGA
- UKAŽE NA OSNOVNE DIMENZIJE KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. DEFINISANJE I ZNAČAJ KVALITETA

U svakodnevnoj komunikaciji kvalitet je često izgovarana reč. Razlog tome je njegova mnogostruka upotreba. Sam po sebi ovaj pojam asocira na *"nešto što je izuzetno"*, *„nešto što je vredno"* ili *„nešto što je u očima potrošača iznad njihovog očekivanja"*. Inače, sama reč kvalitet potiče od latinske reči *qualitas*, što označava da neka pojava, predmet ili usluga ima dobra svojstva i osobine kao i određenu vrednost. Vizuelno posmatrano, pojam kvaliteta se relativno lako iskazuje, ali veoma ga je teško univerzalno definisati, što podrazumeva da se pri definisanju moraju uvažavati konkretni uslovi poslovanja karakteristični za svaku pojedinačnu organizaciju.

U određivanju pojma kvaliteta prisutno je dosta subjektivnosti, što dodatno utiče na objektivnost njegovog iskazivanja. Pojedini pristupi bazirani su na pretpostavkama da je kvalitet odraz višeg nivoa životnog standarda. Drugi, pak, kvalitet posmatraju kao pojavu koja se ispoljava u sitnim pažnjama koje su neuobičajene. U nekim referencama kvalitet se posmatra sa aspekta pogodnosti za upotrebu ili usaglašenosti sa zahtevima potrošača. Po jednima kvalitet je moguće objektivno izmeriti, dok drugi kvalitet posmatraju kao subjektivni doživljaj koji je teško merljiv. To je i razlog što se u literaturi i praksi susreću brojni i veoma različiti pristupi u definisanju pojma kvaliteta, od opštih do onih sasvim posebnih i veoma različitih za pojedine delatnosti ili funkcije u okviru jedne delatnosti.

Određenje značenja i suštine kvaliteta usluga daleko je kompleksnije od definisanja kvaliteta roba, obzirom na brojne specifičnosti uslužnih delatnosti. Ne ulazeći detaljnije u analizu pojedinih specifičnosti ukazuje se da osnovna razlika između proizvoda i usluga proizilazi iz karaktera **neopipljivosti** usluga. Iz ove karakteristike usluga proizilaze i ostale razlike između proizvoda i usluga. Usluge se ne mogu videti, opipati, posedovati ili pokazati pre kupovine, te ih kupci ne mogu testirati niti oceniti kvalitet pre njihovog korišćenja. Zbog takvog karaktera usluge je veoma teško objasniti potencijalnim kupcima, a kvalitet pruženih informacija zavisi od sposobnosti onih koji te usluge prodaju. U turizmu i hotelijerstvu se prodaja usluga odnosi na obećanja koja prodavac (agent) nudi kupcu vezano za sigurnost, komfor i pravovremenu isporuku prevoza. Jedino se karta za prevoz ili vaučer razmenjuju u vreme kupovine, dok je sve ostalo obećanje. Zadatak hotelskog menadžmenta je da kroz marketinške aktivnosti potencijalnim korisnicima objasni vidljive i nevidljive manifestacije osobina i koristi od kupovine tih usluga, kako bi ispunili sopstvena obećanja i s tim u vezi očekivanja turista.

Navedene karakteristike usluga u značajnoj meri doprinose da se u literaturi koja se bavi kvalitetom usluga pojavljuju i različiti pristupi u definisanju pojma kvaliteta, pri čemu u njima ima dosta subjektinosti onih koji ga ocenjuju. Najveći broj teoretičara menadžmenta kvaliteta pri definisanju pojma kvaliteta polaze od toga na šta je usmeren njihov fokus i definicije grupiše prema sledećim pristupima:

- Proizvodno zasnovane definicije
- Definicije zasnovane na korisniku
- Procesno zasnovane definicije
- Vrednosno zasnovane definicije
- Transcendentalni pristup u definisanju pojma kvaliteta

1. *Proizvodno* zasnovane definicije *baziraju* se na objektivnim kriterijumima merenja primenljivim kod fizički opipljivih dobara, gde ukus, potrebe ili preferencije nemaju uticaja na viđenje kvaliteta.
2. *Definicije kvaliteta zasnovane na korisniku* polaze od toga da kvalitet leži u očima potrošača i izjednačava se sa njegovom satisfakcijom. Ove definicije zasnivaju su na subjektivnoj oceni potrošača i zavise prvenstveno od lične percepcije pojedinih karakteristika usluge.
3. Procesno zasnovane definicije baziraju se na proceni preduzeća o kvalitetu njihove usluge (proizvoda), gde ključnu ulogu u ostvarivanju kvaliteta imaju tehnička lica i specijalisti. Akcenat je na tome da li je proces pružanja usluga u skladu sa zahtevima preduzeća, a ne na tom kako uslugu percipiraju potrošači. Međutim, u najvećem broju slučajeva zahtevi i specifikacije preduzeća su opredeljeni prema anticipiranim i istraženim potrebama potrošača.
4. *Vrednosno zasnovane definicije* posmatraju kvalitet kao vrednost koja ima cenu.
5. *Transcendentalni pristup u određivanju pojma kvaliteta* polazi od pretpostavke da se radi o vrhunskoj usluzi koja oduševljava korisnike jer prevazilazi njihova očekivanja.

Pristipi koji danas dominiraju u definisanju kvaliteta usmereni su na zadovoljavanje potreba i očekivanja potrošača. To je razlog što se u daljem tekstu navode one definicije kvaliteta koje su orijentisane na ostvarivanje zadovoljstva potrošača (korisnika usluga).

Filip Krozbi kvalitet posmatra kao „p*otpuno odsustvo grešaka u proizvodu (usluzi) koje se postižu kroz aktivnosti preduzeća, i to u prvom pokušaju, tj. bez grešaka od početne do završne faze*". Greške su rezultat nedovoljnog znanja, nedovoljnog iskustva i nedovoljne pažnje. Standard odsustva grešaka podrazumeva da se preduzeće fokusira na prevenciju grešaka umesto na njihovu korekciju.[1]

1 *Crozby, Ph., Kvaliteta je besplatno, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989., str. 21.*

Stevenson pod kvalitetom podrazumeva „*sposobnost proizvoda ili usluga da dosledno zadovoljavaju očekivanja kupaca ili ih čak i prevazilaze*“. [2]

Avelini kvalitet posmatra kao „*nivo zadovoljenja potreba i zahteva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtevima i očekivanjima*“. [3]

Kotler kvalitet definiše kao „*ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluga koji proizilaze iz njihove sposobnosti da zadovolje postojeće ili implicirane potrebe potrošača*“.[4]

Predvodnik skadinavske škole Groönroos, smatra da je kvalitet usluge „*proizvod procesa evaluacije, u kome potrošači upoređuju svoja očekivanja sa uslugom koju su dobili*.“[5]

U definiciji Međunarodne organizacije za standardizaciju iz 2000. godine (ISO 9000:2000) kvalitet se vezuje za „*ukupnost karakteristika proizvoda (usluga) koje zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika koje su unapred utvrđene*“. U verziji od 2005. godine definicija je donekle izmenjena, tako da se kvalitet definiše kao „*nivo do kog skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve*“, pri čemu se pod *karakteristikama* podrazumevaju osobine na osnovu kojih se pravi razlika u oceni kvaliteta. Te osobine mogu biti: svojstvene ili pridodate; kvalitativne ili kvantitativne; fizički merljive; funkcionalne; čulno osećene (miris, ukus, sluh, dodir i dr.) i izražene ponašanjem (ljubaznost, istinitost, komunikativnost). Pod *zahtevom* se podrazumeva obavezna (podrazumevana) potreba ili očekivanje.[6] U hotelijerstvu zahtevi su determinisani kroz kontinuiranu komunikaciju između hotelskih gostiju, front line zaposlenih i menadžmenta hotela.

Navedena tumačenja pojma kvaliteta ukazuju da je gotovo nemoguće dati jednu univerzalnu definiciju koja se može primeniti, odnosno preslikati na sve uslužne organizacije. Moraju se uvažavati specifičnosti i konkretni uslovi poslovanja za svaku delatnost, odnosno organizaciju. Najbitnije je da definicija odražava „*duh*“ kvaliteta koji prožima celu organizaciju, da je njena vizija orijentisana ka blagostanju, stvaranju i raspodeli bogastva u društvu i da obezbeđuje porast životnog standarda i bogastvo življenja.

Polazeći od iskazanih pristupa u određivanju pojma kvaliteta, mogla bi se izvesti sledeća definicija kvaliteta hotelskih usluga. ***Kvalitet hotelskih usluga (proizvoda) čine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika tih usluga, pri čemu je korisnik usluge taj koji daje konačan sud o stepenu ostvarenog zadovoljstva***.

---

2 *Stevenson,W.J.,Production/Operations Management-Fourth Edition, Irvin, Homewood, Bosto, 1993., str. 96.*

3 *Avelini, H, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija, 2002., str. 41 - 42.*

4 *Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism,PrenticeHall, New Jerseu, 2006., 2006., str. 127 - 128.*

5 *Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, 2007., str. 54.*

6 *Fundamentals and vocabulary, ISO, Geneva, 2000., 2005.*

Suština je, dakle, ispuniti ili nadmašiti kvalitet usluge koji očekuju korisnici. Kvalitet usluge treba da korespondira sa očekivanjima gostiju i ostvarenim stepenom njihovog zadovoljstva. Ostvarivanje tog zadovoljstva podrazumeva permanentno praćenje zahteva savremenih turista, poštovanje utvrđenih standarda i kontinuirano unapređivanje hotelske ponude, što čini i ***suštinu upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu***. Rangiranje kvaliteta u hotelijerstvu izraženo je kroz kategorisanje hotelskih objekata. Kategorije hotela u svetu su u velikoj meri izjednačene po kvalitetu usluga, a posebno kada su u pitanju hotelske grupacije, gde je u okviru istog lanca zagarantovan određeni nivo kvaliteta usluga bez obzira na zemlju u kojoj se hotel nalazi.

Orijentacija prema kvalitetu kao vrednosti u zadovoljavanju potreba i zahteva turista hotelskom preduzeću obezbeđuje:

- ***Ostvarivanje zadovoljstva gostiju i njihovu lojalnost***

Zadovoljstvo kvalitetom hotelske usluge (proizvoda) osnovni je preduslov izgradnje i stabilne lojalnosti gostiju. Zadovoljan gost je lojalan gost i on putem usmene propagande preporučuje taj hotel brojnim potencijalnim turistima, dok nezadovoljan gost svoje nezadovoljstvo saopštava daleko većem broju ljudi. Zadržati gosta je i finansijski isplativije, jer za pridobijanje novih gostiju potrebno je izdvojiti daleko više sredstava nego što je potrebno da se zadrže postojeći gosti.

- ***Ostvarivanje zadovoljstva zaposlenog osoblja i njihovu lojalnost***

Visok kvalitet hotelske usluge, kao rezultat rada zaposlenih, odraz je njihovog angažovanja, privrženosti i uvažavaja posla. Ta privrženost i angažovanje zaposlenih u izvršavanju poslova, izražena kroz visok kvalitet usluge, osnov je za njihovu adekvatnu motivisanost (plate, nagrade i druge beneficije), što se veoma povoljno odražava i na njihovu lojalnost, a samim tim i na smanjivanje fluktuacije kadrova. Za razliku od toga, nezadovoljstvo i loš radni moral rezultiraju u lošem kvalitetu, što se negativno odražava na ukupno poslovanje hotela.

- ***Povećanje vrednosti usluge, smanjenje troškove poslovanja i cenovnu prednost u odnosu na konkurenciju***

Kvalitet povećava vrednost usluge u očima korisnika i samim tim stvara prostor za formiranje viših cena. Visok kvalitet, uz mogućnost formiranja viših cena, smanjuje troškove grešaka i njihovog ponavljanja, što se pozitivno odražava na ukupne finansijske rezultate preduzeća. Brzina u reagovanju na pritužbe gostiju, efikasnost u otklanjanju kvarova nastalih na uređajima u sobama i njihovo stavljanje u funkciju pre dolaska novih gostiju, onemogućava nove propuste, pritužbe, prevremene odlaske gostiju i negativnu propagandu.

Navedeni stavovi o značaju kvaliteta ukazuju da kvalitet hotelskog proizvoda (usluge), odnosno njegova sposobnost da zadovolji zahteve turista kao korisnika hotelskih usluga, predstavlja osnovni uslov opstanka na tržištu, koristan instrument u sticanju konkurentske prednosti hotela i ključni element uspešnosti hotelskog poslovanja.

2. KVALITET U USLUŽNIM DELATNOSTIMA

Kvalitet je vrednost koja prožima sve pore privrednog i društvenog života i nezaobilazan je termin u teoriji i praksi savremenog menadžmenta, organizacije, obrazovanja i poslovanja svih privrednih subjekata. To je tema koja u teoriji i praksi savremenog menadžmenta ima dominantno mesto. Kao ključna komponenta vrednosti proizvoda, odnosno usluge, kvalitet danas predstavlja najznačajnije obeležje i jedno od najjačih konkurentskih oružja svakog proizvoda na međunarodnom tržištu. Otuda se vreme u kojem živimo i vreme koje dolazi s pravom može nazvati vreme kvaliteta.

Savremeni koncept kvaliteta, kao nova filozofija poslovanja, tvorevina je koja je utemeljena u Japanu, zemlji izlazećeg sunca, odakle je kasnije preslikana na ostale zemlje sveta. Pionirski pokušaji razvoja teorije i prakse unapređivanja kvaliteta vezuju se za imena stručnjaka američke kompanije Western Electric Company - Walthera Shewarta, Georga Edwardsa, Harold Dodgea i Edvardsa Deminga. Ova grupa stručnjaka uspostavila je osnovne postavke sistema obezbeđenja kvaliteta (Quality Assurance) i razvila značajan broj tehnika za njegovo unapređivanje. Teorijske pristupe američkih stručnjaka za kvalitet, pre svega Edwardsa Deminga i Josepha Jurana, prvi su primenili Japanci. Pored navedenih američkih stručnjaka značajnu ulogu u razvoju i primeni ovog koncepta imao je i Kaoru Ishikava, prvi sekretar Japanskog udruženja naučnika i inženjera (JUSE). Prihvatajući i razvijajući izazove teorijskih postavki navedenih stručnjaka najpoznatije japanske kompanije početkom druge polovine prošlog veka postaju sinonim vrhunskog kvaliteta. Opsednutost kvalitetom, kroz neprestano unapređenje svih procesa, povećanje produktivnosti i smanjenje troškova, kod velikog broja kompanija rezultira izuzetno efikasnom proizvodnjom koja dovodi do povećanja vrednosti proizvoda i usluge. Japanski proizvodi, kao rezultat revolucije kvaliteta, ubrzo postaju hit u pogledu kvaliteta i cena i osvajaju svetsko tržište. Niko više nije zatvarao oči pred novim pristupom upravljanja, jer se shvatilo da ne postoji drugi način za dostizanje vrhunskog nivoa kvaliteta.[7]

7 *Organizacija koja je najbrže napredovala u primeni i razvoju vrhunskog kvaliteta i koja je izgradila sopstveni sistem menadžmenta kvaliteta bila je Toyota motor company (Toyota Menagement System). Time je Toyota uspostavila proizvodnju koja je bila i do danas ostala potpuno usaglašena sa zahtevimatržišta*

Amerikanci su sa zakašnjenjem, tek posle ekspanzije japanskih proizvoda (pre svega automobila i elektronike) na američkom tržištu, prihvatili i primenili koncept kvaliteta kao novi stub savremenog menadžmenta. Zapravo, oni preslikavaju koncept kvaliteta iz japanske filozofije, čiji su tvorci bili njihovi sunarodnici. Tako, osamdesetih godina prošlog veka kvalitet postaje modni hit i u Americi. Najpoznatije američke kompanije, poput FORD COMPANY, GENERAL MOTORS, XEROX i dr., primenjujući iskustva Japana prihvataju kvalitet kao ideju vodilju u svom poslovanju. Od 1984. godine kvalitet postaje nacionalni prioritet u Sjedinjenim Američkim Državama.

Evropa je projektom '92 odgovorila Japanu i SAD. Kvalitet kao vrednost proizvoda i usluge dobija centralno mesto u poslovnoj politici privrednih subjekata. Bez sertifikata o ispunjenosti uslova utvrđenih standardima serije ISO 9000 nema mesta proizvodima i uslugama u zemljama Evropske unije.

Zemlje Južne i Istočne Azije ubrzo su prihvatile izazove revolucije kvaliteta i zahvaljujući tome postižu izuzetne rezultate. Centar ekonomske moći je prebačen u ove zemlje i one su, za razliku od Amerike kojoj je trebalo 40 godina, to postigle za desetak godina. Proizvodi iz ovih zemalja su kvalitetom i cenom postali konkurentni u čitavom svetu.

2.1. USLUŽNI SEKTOR U PRIVREDNOM RAZVOJU

Prihvatajući savremeni koncept kvaliteta kao način poslovanja, uslužni sektor privređivanja (saobraćaj, trgovina, turizam, ugostiteljstvo, zanatstvo, inženjering, bankarstvo, osiguranje, finansije, upravljanje, dizajn, komunalne i druge oblasti koje kao rezultat aktivnosti nemaju fizički opipljiv proizvod) u drugoj polovini XX veka doživljava punu ekspanziju.[8] Zahvaljujući opredeljenju za kvalitet, uz porast životnog standarda; razvoj i primenu novih, pre svega informacionih tehnologija; pojavu novih proizvoda i usluga kao rezultat tzv.„visokih tehnologija"; povećanje starosne granice stanovništva, što je uticalo na povećani obim putovanja ove kategorije populacije i povećanje specijalizacija, ovaj sektor privređivanja danas ima dominantnu ulogu u međunarodnom privrednom razvoju. Usluge su sadržane gotovo u svakom ekonomskom procesu i predstavljaju značajan faktor za unapređenje života, poslovnih procesa u kompanijama i važan su činioc razvoja brojnih nacionalnih ekonomija, obzirom da generišu velike prihode, imaju sve značajniji doprinos BDP-u i u povećavanju zaposlenosti. Skoro dve trećine svetskog dohotka stvara u ovom sektoru.

8 Privreda, kao skup uzajamno povezanih radnih aktivnostina u različitim sverama privređivanja (proizvodnja, raspodela, razmena i potrošnja materijalnih dobara i usluga), obuhvata privredne, vanprivredne, proizvodne i uslužne delatnosti i prema sektorima razvrstava se na: primarni, sekundarni, tercijarni i kvartarni sektor. U tercijarni (uslužni) sektor privređivanja spadaju: saobraćaj, trgovina, turizam, ugostiteljstvo, zanatstvo, inženjering, bankarstvo, osiguranje, finansije, upravljanje, dizajn, komunalne i druge uslužne oblasti.

U okviru ovog sektora, na globalnom nivou, u međunarodnoj razmeni usluga dominiraju usluge putovanja, prevoza i poslovne - biznis usluge. Tako je u 2017. godini vrednost izvoza ovih usluga, nakon izvesne stagnacije u predhodnim godinama, premašila cifru od 1 bilion US dolara. I u ostalim važnim oblastima ovog sektora (informacione tehnologije, osiguranje, finansijske, intelektualne i druge usluge) vrednost razmene je značajno porasla. Oporavak međunarodne razmene usluga u 2017 i 2018. godini rezultat je, pre svega, povećanih investicionih ulaganja, posebno u SAD i sve veće potrošnje u zemljama Evropske unije, Kine i Japana.

U strukturi međunarodne razmene usluga najznačajnije učešće imaju privredno visokorazvijene zemlje poput SAD, V. Britanije, Francuske, Nemačke, Japana, Kine, Belgije, Luksemburga, Italije, Holandije, Švajcarske i Kanade. Iako se razvijenim zemljama i dalje ostvaruje najveći deo međunarodne razmene uslugama, izvozna tržišta se sve više pomeraju u korist zemalja u razvoju u mnogim sektorima, posebno u sektoru informacionih tehnologija i građevinarstva.

U strukturi BDP na globalnom nivou uslužni sektor privređivanja danas ima dominantnu poziciju i kreće se između 55 i 80%. U zemljama Evropske unije učešće uslužnog sektora u BDP iznosi oko 72%.[9]

Navedeni podaci nedvosmisleno ukazuju na evidentnu tendenciju porasta udela ovog sektora privređivanja u strukturi BDP u odnosu na udeo primarnog sektora.

U najvećem broju razvijenih zemalja u uslužnom sektoru zaposleno je više od 60% radno aktivnog stanovništva. Primera radi, u SAD preko 72% zaposlenih angažovano je u sektoru usluga, gde su od tri zaposlena radnika – dva u uslužnim delatnostima, što govori da su SAD jedna od vodećih zemalja u svetu u pogledu razvijenosti ovog sektora. U okviru zemalja Evropske unije ovaj sektor upošljava preko 60% ukupnog broja zaposlenih lica. Izuzetno visok procenat zaposlenih (preko 70%) izražen je u Belgiji, Francuskoj, Holandiji, Velikoj Britaniji, Finskoj, Austriji, Italiji i Luksemburgu. Nešto niži procenat zaposlenosti izražen je kod Portugala, Bugarske i Rumunije (ispod 60%).[10]

Sve prognoze ukazuju da se očekuje nastavak trenda povećavanja uloge usluga u privredama razvijenih zemalja i u narednom periodu. Rast ovog sektora, nešto slabijeg inteziteta, i promene u strukturi privrede biće prisutne i kod manje razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Ova očekivanja vezuju se za sve značajnije uslužne aktivnosti, a posebno za one koje se zasnivaju na primeni savremenih informacionih tehnologija.

9 Statistika OECD-a o međunarodnoj trgovini uslugama, svezak 2018. izdanje 2.

10 Statistika OECD-a o međunarodnoj trgovini uslugama, svezak 2018. izdanje 2.

2.2. POZICIJA TURIZMA U STRUKTURI MEĐUNARODNE PRIVREDE

Ni jedna delatnost u poslednjih nekoliko decenija nije imala tako uzlaznu putanju razvoja i tako impresivne rezultate kao turizam. Zahvaljujući takvoj ekspanziji turizam je postao jedan od najznačajnijih društvenih i privrednih fenomena s kraja prošlog i početkom ovog veka. To je delatnost koja je zahvaljujući pre svega veoma dinamičnom razvoju savremenih informacionih tehnologija i saobraćaja među prvim poprimila globalne razmere. Gotovo da nema zemlje u svetu koju nije zahvatio talas fenomena zvani turizam, bilo da se radi o domaćem ili inostranom turizmu i gde turizam ne zauzima sve značajnije mesto u privrednom razvoju tih zemalja.

Po svim bitnim pokazateljima (brojem učesnika u međunarodnom turizmu, turističkoj potrošnji, učešćem u BDP, nacionalnom dohotku, broju zaposlenih i investicijama) ovaj sektor privređivanja zauzima jednu od vodećih pozicija u svetskoj privredi i rangiran je u top 5 privrednih sektora na svetu, odmah iza naftne i hemijske industrije, a ispred hrane i automobilske industrije. U mnogim zemljama u razvoju turizam je rangiran kao prvi u sektoru usluga.[11]

Sa 25,5 miliona u 1950. godini broj učesnika u međunaronim okvirima dostigao je cifru od preko 1.4 milijarde turista u 2018. godini, dok su prihodi od međunarodnog turizma u istom periodu sa 2.1 milijardi premašili cifru od 1.744 milijardi US dolara u 2018. godini.[12] Od te 1950. godine do danas međunarodni turizam je, izuzev 2001. godine (teroristički napad na Trgovački centar u Njujorku) i 2009. godine (velika finansijska kriza), imao veoma dinamičnu stopu rata.

U periodu od 1950. do 2000. godine ostvarivan je visok nivo razvoja međunarodnog turizma, sa prosečnom godišnjom stopom rasta međunarodnog turističkog prometa od 6,8%, a turističke potrošnje 11,4%.

U periodu od 2000. do 2008. godine broj turista u međunarodnom turizmu rastao je po prosečnoj godišnjoj stopi od 3,8%, a inostrana turistička potrošnja (prihodi) po stopi od 6,2%. Nešto umereniji rast početkom ovog veka rezultat je nestabilne političke i ekonomske situacije, ratnih sukoba na Bliskom Istoku, prirodnih nepogoda, epidemija i brojnih terorističkih napada od kojih se posebno izdvaja napad na Trgovački centar u Vašingtonu (11 septembra 2001 godine), što je dovelo do stagnacije u međunarodnim turističkim kretanjima u toj godini i nešto usporenijeg rasta u narednim godinama. Takođe, finansijska kriza iz 2008. godine veoma negativno se odrazila na rezultate u turizmu naredne 2009. godine što je uticalo na smanjenja broja turista u međunarodnim tokovima za 4,5%, a deviznog priliva od turizma za nešto preko 9%. Nakon te godine turizam ponovo nastavlja sa intezivnim razvojem.

11 UNWTO: World Tourism Barometer, Volume 17. Advanced release January, 2019, str.1, 2019, str. 1.

12 Ukupan izvozni prihod od turizma uključuje 1.448 milijardi US dolara ostvarenih prihoda od međunarodnog turizma i 256 milijardi US dolara od međunarodnog putničkog saobraćaja

Na sledećoj tabeli dat je prikaz procentualnog rasta međunarodnih turističkih dolazaka u svetu u periodu 2010. do 2018. godine.

Tabela 1: Prikaz procentualnog rasta međunarodnih turističkih dolazaka u svetu od 2010. – 2018.

Region	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Trž. učešće u %
Svet	6.5%	4.6%	4.7%	4.6%	4.2%	4.4%	3.9%	7%	6%	100
Evropa	3.1%	6.4%	3.9%	4.8%	2.4%	4.9%	2.1%	8,5%	6%	50,8
Azija i Pacifik	13.2%	6.2%	7.1%	6.9%	5.8%	5.0%	8.7%	5.7%	6%	24,4
S. i J. Amerika	6.3%	3.6%	4.5%	3.1%	8.4%	4.9%	3.8%	4.7%	3%	15,5
Afrika	9.3%	- 0.7%	4.6%	4.4%	0.3%	-2.9%	8.3%	8.5%	7%	4,8
Bliski Istok	13.1%	- 9.6%	2.2%	-2.9%	6.7%	2.8%	-4%	4.1%	10%	4,5

Izvor: Urađeno prema podacima UNWTO, World Tourism Barometar, Volume January 2019.

Kao što se može videti, iz gore prikazane tabele, međunarodni turizam posle 2009. godine beleži kontinuirani rast u svim regionima sveta. Evropa i dalje predstavlja svetskog lidera u međunarodnom turizmu sa učešćem od 51% u ukupnom međunarodnom turističkom prometu i sa primetnim rastom u čitavom periodu.

Ostvareni rezultati u međunarodnom turizmu u **2018. godini**, kada je broj učesnika u međunarodnom turizmu dosegao cifru od **1.4** milijarde turista, a prihodi od turizma premašili cifru od **1.744 milijardi US** dolara, s**amo su potvrda dinamičnog razvoja** ovog privrednog sektora.

U toj godini **ukupan broj učesnika** u međunarodnom turizmu iznosio je 1.4 milijarde i povećan je za preko 74 miliona turista u odnosu na 2017. godinu (+6%). Regioni Evrope sa 712,6 miliona posetilaca i Azije i Pacifika sa 342,6 miliona posetilaca ostvarili su rast od 6% u broju međunarodnih posetilaca. Region Bliskog Istoka sa 63,6 miliona dolazaka ostvario je rast od 10%. Region Afike sa 67,1 milion dolazaka zabeležio je rast od 7%, a region Severne i Južne Amerika sa 217 miliona posetilaca ostvario je rast od svega 3%. Centralna i Istočna Evropa i Severno - Istočna Azija su imale najjači rast kada su podregioni u pitanju od čak 9%.[13]

Najposećenije zemalja sveta su: Francuska sa 82,6 miliona posetilaca, zatim SAD sa 75,6% miliona, Španija sa 75,6 miliona, Kina sa 59,3 miliona i Italija sa 52,4 miliona postilaca.[14]

13 Prema podacima UNWTO: Tourism for Development,Volume I: Key Areas for action, 09.april 2019,st.4.

14 Izvor https://mondo.rs/Magazin/Travel/a1133860/Najposecenije-zemlje

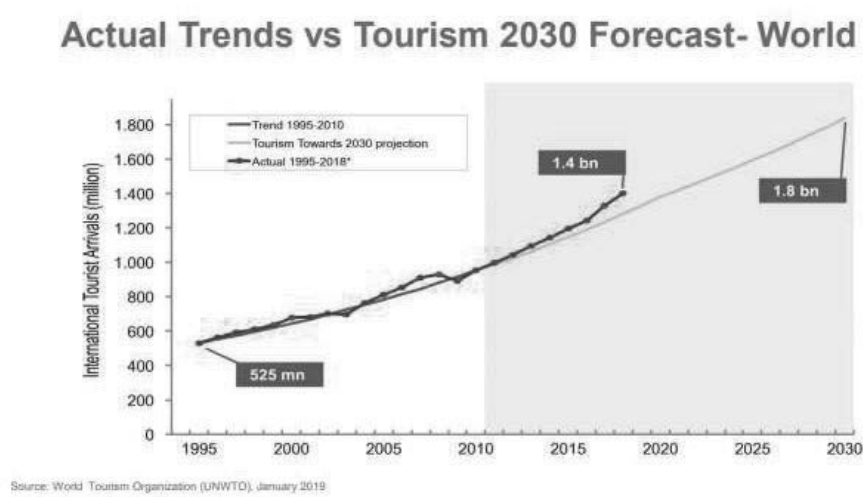
Ostvareni **prihodi** od međunarodnog turizma u 2018. godini iznose 1.744 mlrd. US dolara, što je porast od 4% u odnosu na 2017. godinu[15] Azija i Pacifik ostvarili su rast od 7%, Evropa 5%, Bliski Istok 3%, dok su Afrika (1%) i Amerika (0%) zabeležile skromnije rezultate. Centralna i Istočna Evropa i Severoistočna Azija (+9%) bile su podregije sa najjačim rastom.[16] SAD, Španija, Francuska, Kina, Italija, Velika Britanija, Nemačka, Austrija, Turska, Hong Kong i Makao vodeće su zemlje po ostvarenim prihodima od turizma.

Kada su u pitanju izdaci za turistička putovanja, u globalnim okvirima, Kina zauzima prvu poziciju (277,3 mlrd. US dolara izdataka za putovanja) i njeni turisti danas se smatraju "*najpoželjnijim*", jer su spremni i žele da putuju i da izdvajaju novac za putovanja. Prate je SAD (144 mlrd. US dolara), zatim Nemačka (94,2), Velika Britanija (76), Francuska (48), Rusija, Australija, Kanada, Italija i Južna Koreja.[17]

Predviđanja UNWTO bila su da će se ovakav rezultat ostvariti tek 2020. godine.

U narednoj tabeli dat je uporedni prikaz ostvarenog rasta turističkog prometa u odnosu na prognozirani rast d0 2030. godine.

Grafikon 1: Prikaz uporednog rasta turističkog prometa u odnosu na prognozirani rast do 2030, u svetu (u %)



Izvor: UNWTO: International Tourism Results 2018 and Outlook 2019, 21. January 2019., str.2.

15 *Ukupan izvozni prihod od turizma uključuje 1.448 milijardi US dolara ostvarenih prihoda od međunarodnog turizma i 256 milijardi US dolara od međunarodnog putničkog saobraćaja.*

16 *UNWTO: Press release/2019-01-21/International tourist arrivals reach 1.4 billion two years forcast, 2019., str. 2)*

17 *UNWTO:Exports From International Tourism, jun,19.*

Kao što se vidi, u međunarodnoj razmeni turističkih usluga dominiraju privredno najrazvijenije zemlje sveta i u pogledu broja inostranih turista i u ostvarenoj turističkoj potrošnji.

Navedeni podaci o broju učesnika u međunarodnim turističkim kretanjima i ostvarenoj turističkoj potrošnji dobijaju na značaju kada se sagledaju efekti ove delatnosti na rast BDP, platni bilans, zaposlenost, investicije i druge ekonomske parameter koji rasvetljavaju položaj ove delatnosti u globalnom privrednom razvoju.

U posmatranom peiodu (2010 - 2018) učešće turizma u: BDP kreće se između 10 i 11% (direktno između 3% i 4%), u izvozu roba i usluga između 8 i 9%, u izvozu usluga oko 30%, a u zaposlenosti i investicijama oko 10%.

Rezultati ostvareni u 2018. godini samo potvrđuju ovaku poziciju turizma u međunarodnim okvirima u posmatranom peiodu. U 2018. godini ukupan doprinos turizma **svetskom BDP-u** (čiji je rast u toj godini iznosio 3,2%) bio je 10.4%, ili 8.811 milijardi američkih dolara, što je porast od 3.9%, dok je direktni doprinos turizma BDP iznosio 2.750 mlrd. US dolara, odnosno 3.6% BDP.[18] Vodeća zemlja po doprinosu turizma BDP-u u svetu u 2018. godini bio je Makao sa 72,2%, zatim slede: Sejšeli sa 67,1% Maldivi 66,4%, Sent Kits and Nevis 62,4% i Grenada 56,6.%.[19]

Učešće prihoda od međunarodnog turizma u ukupnoj **vrednosti izvoza usluga** u svetu u 2018. godini iznosi 29%, a u ukupnoj svetskoj **razmeni roba i usluga 7%**. Ovakav tempo rasta je doprineo da je svaki 10 radnik na svetu zaposlen u turizmu, i da se svako peto novo radno mesto u svetu kreira upravo u turizmu. Posebno je značajno što poslovi u turizmu podržavaju zapošljavanje žena, mladih i drugih marginalizovanih članova društva.[20] Broj zaposlenih u ovom sektoru u 2018. godini dosigao je cifru od 320 miliona, što čini oko 10% ukupnog broja radnih mesta u svetu, a investicije su iznosile preko 940 milijardi US dolara.

Procene Svetske turisičke organizacije su da će međunarodni turizam i dalje nastaviti sa dinamičnom stopom rasta, konsolidujući ovaj sektor kao ključni pokretač ukupnog privrednog razvoja i veoma važnu polugu za otvaranje novih radnih mesta. Prema glavnom scenariju (ima ih ukupno 4),[21] do 2030. godine, predviđa se rast učesnika u međunarodnim putovanjima od 3.3% prosečno godišnje.

---

18 WTTC, str. 3.

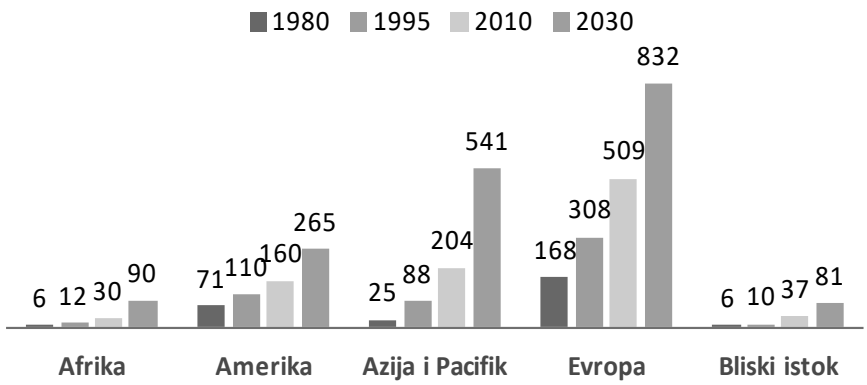
19 https//www.knoema.com/atlas/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to- GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP)

20 WTTC, 2019, str.3..

21 Čak i tri alternativna scenarija (koja uzimaju u obzir kretanja svetskog BDP i cena transporta), predviđaju kontinuirani rast međunaordnih turističkih kretanja. Nastaviće se dominacija vazdušnog saobraćaja, kao i putovanja radi odmora, zabave i rekreacije, koja će rasti po bržoj prosečnoj stopi u odnosu na poslovna putovanja i putovanja iz zdravstvenih razloga.

Najveći rast ostvariće region Azije i Pacifika gde se očekuje novih 331 milion turista, i ukupno 535 miliona turista u 2030. godini, što predstavlja prosečnu stopu rasta od 4.9% godišnje. Predviđa se da će rastuće privrede preći cifru od 1 milijarde, dok će takođe pozitivnim trendom razvijene ekonomije preći cifru od tek 700 miliona učesnika. [22]

Grafikon 2: Projekcija broja učesnika u međunarodnim turizmu do 2030 (u milionima)



Izvor: podataka: UNWTO World Tourism Barometar March 2016, 5.

Ovakav rast omogućiće ovoj delatnosti jednu od vodećih pozicija u društvenom i privrednom razvoju u svetskim razmerama („*globalnu silu*"), obzirom da turizam predstavlja i jedan od vodećih sektora u mnogim nacionalnim privredama. Regionalno posmatrano, Evropa će i dalje zadržati dominantnu poziciju u međunarodnom turizmu, dok će područja Jugostočne Azije, Pacifika i Kariba beležiti daleko dinamičniji razvoj, što će dovesti do preraspodele međunarodnog turizma.

22 *UNWTO, Tourism towards 2030, Global overview, 2011.*

2.3. ZNAČAJ I ULOGA HOTELIJERSTVA KAO PRIVREDNE DELATNOSTI

Ekspanzija turizma u međunarodnim razmerama posledica je razvoja brojnih delatnosti koje učestvuju u stvaranju turističkog proizvoda, među kojima značajnu ulogu ima hotelijerstvo. Zahvaljujući svojim smeštajnim kapacitetima, ugostiteljskim i drugim sadržajima, hotelijerstvo je snažno podsticalo razvoj turizma bez obzira na to da li su u pitanju domaći ili inostrani turisti.

Hotelijerstvo, kao delatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smeštaja i druge prateće usluge vezane uz smeštaj (ishrana, zabava, razonoda, rekreacija, trgovačke i druge usluge), obuhvata različite vrste kategorisanih smeštajnih objekata (hoteli, moteli, pansioni, turistički apartmani, turistička naselja).[23]

U širokoj lepezi objekata koji pružaju usluge smeštaja hoteli predstavljaju najhomogeniji deo ove delatnosti, jer se kroz njihovo funkcionisanje odražavaju sve bitne odlike radnog procesa ostalih vrsta smeštajnih objekata. Kao takvi oni reprezentuju ukupnu smeštajnu ponudu i predstavljaju okosnicu hotelske industrije, bez obzira da li posluju samostalno, u okviru određenog sistema ili hotelske grupacije.

Savremenu hotelsku industriju karakterišu veoma složene i višedimenzijske grupe različitih vrsta i oblika hotelskih preduzeća koja posluju na turističkom tržištu. Strukturu te industrije u osnovi sačinjavaju:

1) mali hoteli koji posluju samostalno,

2) hoteli u sastavu velikih hotelskih ili drugih kompanija,

3) hotelski lanci i hotelski konzorcijumi.

1. ***Mali nezavisni*** hoteli (do 50 soba su, uglavnom, u porodičnom vlasništvu gde su funkcije vlasnika i menadžera objedinjene u jednoj osobi. Po pravilu, ovi hoteli, nisu u sastavu hotelskih lanaca, što im omogućava da budu prepoznatljivi i drugačiji u odnosu na prilično uniformisanu i standardizovanu smeštajnu ponudu mnogobrojnih međunarodnih i nacionalnih hotelskih lanaca. Pored smeštaja, hrane i pića mali hoteli nude i brojne druge usluge (wellness, fitnes, sauna, mogućnost održavanja manjih skupova i dr.). Dominiraju u većim gradskim, turističkim i drugim regionalnim i lokalnim centrima. Atmosfera u njima je prijatnija i toplija od atmosphere u većim hotelima. Na male hotele pretežno su orijentisani individualni turisti, odnosno oni segmenti turista kojima treba osigurati poseban tretman, privatnost, profesionalnost i udobnost.

---

23 Svetska turistička organizcija hotele i srodne objekte za smeštaj definiše kao "objekte koji sadrže određeni broj soba, koji prelaze precizirani minimum, kojima upravlja jedinstveni menadžment, koji pored usluga smeštaja pružaju i druge prateće usluge (uključujući i usluživanje u sobama, dnevno pospremanje i čišćenje soba i pripadajućih kupatila), koji se klasifikuju u vrste i kategorizuju u određeni broj kategorija, prema sadržajma koje obuhvataju i uslugama koje pružaju i koji ne pripadaju kategoriji objekata specijalne namene."

Ne sporeći sve veći značaj globalizacije i u oblasti hotelijerstva ocenjuje se da će značajan uticaj na budući razvoj turizma u svetu i dalje imati manji i srednji hoteli, čiju budućnost treba vezivati za uključivanje u određene konzorcijume radi stvaranja prepoznatljive marke.

2. ***Hoteli u sastavu velikih hotelskih ili drugih kompanija***. Brojni hotelski ili drugi i sistemi u svom satavu imaju više hotela koji su, uglavnom, raspoređeni u okviru turističkih centara. Obično se radi o velikim hotelima sa razdvojenom vlasničkom i upravljačkom funkcijom, velikim brojem zaposlenih, širokim spektrom ponude i razgranatom organizacionom strukturom.

3. ***Hotelski lanci***. Tradicionalna formula hotelske industrije sastavljena od malih hotela već godinama se menja i sve više podseća na druge industrije u kojima određeni broj kompanija diktira uslove na međunarodnom tržištu, dok se mali hoteli bore za ostatak na tom tržištu. Stvaranjem velikih grupacija hotela,[24] različitih po vlasničkoj strukturi, načinu poslovnog povezivanja, sistemu upravljamja i poslovnoj koncepciji, ova industrija doživljava izrazit proces globalizacije. Uspostavljanjem sopstvenih standarda postižu konzistentnost kvaliteta u svim objektima koji su sastavni dio hotelskog lanca, bez obzira gde se nalaze. Danas oko 60% ukupnih hotelskih kapaciteta u svetu deo je nekog od hotelskih lanaca. Kompanije iz SAD apsolutno dominiraju kada se radi o poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca. Od oko 300 evidentiranh lanaca 120 je sa sedištem u SAD.

Hoteli koji posluju u sastavu ovih grupacija, u odnosu na samostalne hotele, imaju brojne pogodnosti, između kojih izdvajamo:

- veću sigurnost u pogledu obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava iz unutrašnjih i spoljašnjih izvora, što je posebno značjno kod širenja hotelskog poslovanja (lakše se dolazi do kredita ili do povoljnijih finansijskih uslova kod banaka i drugih finansijskih institucija);
- značajne uštede u nabavci robe, postizanjem povoljnijih cena zbog nabavke roba na veliko, u zajedničkim promotivnim aktivnostima, istraživanju tržišta, u oblasti menadžmenta, u uvođenju novih tehnologija i savremenih kompjuterskih sistema u prodaji i rezervaciji kapaciteta i dr.

Međutim, iako hotelski lanci imaju brojne pogodnosti, postavlja se pitanje zbog čega veliki broj hotela i danas nije ušao u velike sisteme i zašto nije postao član neke od poznatijih porodica. Odgovore treba tražiti u sledećem:

- gubitak samostalnosti za manja i srednja hotelska preduzeća zbog neophodnosti da se prihvate standardi kvaliteta usluga i obavljanja poslovnih operacija, nedostatak dovoljno stručne radne snage, kao i birokratizacija

24 Začetnikom sistema poslovanja po principu hotelskih grupacija (lanaca) smatra se čuveni hotelijer iz SAD Conrad Hilton, koji je prvi hotel kupio 1919. godine u Teksasu. Desetak godina kasnije za njegovo ime vezivalo se poslovanje osam hotela. Danas ime "Hilton" predstavlja globalnu marku s obzirom da to ime nosi oko 2.000 hotela sa preko 350.000 soba. Intezivniji razvoj hotelskih lanaca vezuje se za period posle II svetskog rata.

menadžerskog vrha posle određenog vremena upravljanja pravilo je koje ne dozvoljava promene. Menadžment se pre odlučuje da radi na stari način nego da uvodi promene i rizikuje svoj položaj, privilegije i status;

- povećani troškovi u početnoj fazi uključivanja hotela u veliki sistem koji nekada nisu zanemarljivi, posebno kod poslovne saradnje po osnovu ugovora o franšizingu;
- hotelski lanci u svom poslovanju sve više preferiraju industrijskom načinu pružanja hotelskih usluga, za razliku od individualnih hotela koji u svom poslovanju neguju klasične i tradicionalne načine pružanja usluge, što je inače karakteristika za ovu delatnost.

Najpoznatije vrste hotelskih lanaca su: korporativni lanci i dobrovoljni lanci (konzorcijumi) a posebno bi smo istakli značaj kompanija za menadžment koje upravljaju brojnim hotelima.

Korporativni lanci (prepoznatljivi po jakoj marci, kvalitetu, ceni, sadržaju, sopstvenim standardima, načinu pružanja usluga i drugim obeležjima konkretnog lanca). Broj ovih lanaca iz iz godine u godinu uvećava se i razlikuje se po obimu, vlasničkoj strukturi, načinu poslovnog povezivanja, nivou komfora, kategoriji, građevinskim karakteristikama, poslovnoj koncepciji, cenama i dr. Od oko 300 evidentiranh lanaca 120 je sa sedištem u SAD. Pored *Marriot Internationala,* tu su *Wyndham Hotels Group, Hilton Hotels Corporation, Global Hyatt Corporation, Best Western International, Choice Hotels Internationa*l i dr. Od Francuskih hotelskih korporacija *ACCOR, Societe du Luvre i Club Mediterane* su među prvih 25. Španske korporacije - *Sol Melia, Barcelo Hotels & restorants, NH Hotels i Occidental Hotels* nalaze se među prvih 50 svetskih hotelskih lanaca. Na listi od 300 najvećih korporacija nalazi se 12 britanskih, među kojima su najpoznatiji *InterContinental Hotels Group i Bass Hotels & Resorts*. Od italijanskih kompanija njih četiri se nalaze među prvih 300, od kojih je najpoznatija *Jolly Hotels*. Kina, koja se sve više približava samom vrhu svetske piramide ima preko dvadesetak evidentiranih hotelskih lanaca na svetskoj listi, od kojih su najpoznatiji *Shangai Jing Jiang International Hotel Group Co, China Lodging Group i BTG Homeinns Hotels (Group) Co*.

Lista 10 najvećih (TOP) hotelskih lanaca prikazana je na sledećoj tabeli.

Tabela 2: Najveći korporativni hotelski lanci na svetu u 2017. godini

Rang	Korporacija	Zemlja	Br. hotela.	Broj soba
1	Marriott International	SAD	6.333	1,195, 141
2	Hilton	SAD	5.284	856,115
3	IHG (InterContinental Hotels Group)	V. Britaniaja	5,348	798,075
4	Wyndham Hotel Group	SAD	8,643	753,161
5	Shanghai Jing Jiang International Hotel Group Co	Kina	6,794	680,111
6	AccorHotels	Francuska	4,283	616,181
7	Choice Hotel International	SAD	6,815	521,335
8	BTG Homeinns Hotels (Group) Co	Kina	3,712	384,743
9	China Lodging Group	Kina	3,746	379,675
10	Best Western Hotels & Resorts	SAD	3,595	290,787

Izvor: hotels glants survey 2017

Na listi 10 najvećih hotelskih kompanija Marriott International, koji raspolaže sa 1,195,141 smeštajne jedinice, je na prvom mestu, dok je kompanija Wyndham Hotel Group sa 8.643 hotela na prvom mestu po broju hotela Inače, Marriott International je kupio Starwood, a Wyndham Hotel Group La Quinta-u, što ih je učvrstilo u sam vrh najvećih lanaca. U prvih 10 najvećih hotelskih korporacija koje raspolažu sa preko šest miliona soba pet je iz SAD, tri iz Kine, i po jedan iz Velike Britanije i Francuske.

Na sledećoj tabeli, dat je prikaz 10 najvećih hotelskih lanaca prema broju zemalja u kojima su prisutni.

Tabela 3: Najprisutnijih 10 hotelskih lanaca u svetu

Rang	Kompanija	Broj zemalja
1	Best Western Hotels & Resorts	101
2	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	100
3	Hilton Worldwide	100
4	IHG (InterContinental Hotels Group	96
5	AccorHotels	92
6	Carlson Rezidor Hotel Group	91
7	Marriot International	87
8	Preferred Hotels & Resorts	85
9	Small Luxury Hotels of the World	82
10	Global Hotel Alliance	77

Izvor: hotels glants survey 2017.

Kompanije za menadžment (upravljačke komopanije) - visokostruke kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovih delova, često datim u franšizu, kao i svojim markama ili nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku. Menadžerske kompanije koje danas vode najviše hotela su: *Marriott International, Extended Stay Hotels, InterContinental Hotels Group, Hilton Hotels Corporation, Accor, The Rezidor Hotel Group* i dr.

Hotelski konzorcijumi (dobrovoljni savezi), nastali kao rezultat dobrovoljnih integracionih procesa hotelskih preduzeća, radi odstvarivanja određenih pogodnosti. U suštini radi se o dobrovoljnom udruživanju grupe nezavisnih hotela ili nacionalnih hotelskih lanaca koji se udružuju sa ciljem unapređenja sopstvene tržišne atraktivnosti i dostupnosti potencijalnim gostima. Fokus u hotelskim konzorcijima je marketing sa zajedničkim rezervacionim sistemom i standardima kvaliteta. Hoteli članovi hotelskog konzorcijuma dele korporativne troškove (npr. troškove marketinga), a zadržavaju nezavisnost vlasništva i upravljanja hotelom. Vodeći konzorcijumu su: ***Rezolutions, Supranational Hotels, Leading Hotels of the World, Design Hotels, Logis Hotels, Pegasus Solutions*** i dr.

Hotelske korporacije na tržištu Srbije

Na području Republike Srbije posluju sledeći međunarodni hotelski lanci:

- Inter-Continental Hotels Group (Crowne Plaza);
- Hyatt Hotels Corporation (Hyatt Regency Beograd);
- Hilton (Hilton - Beograd);
- Sheraton (Sheraton - Novi Sad);
- Best Western International (Hotel My Place- Niš, Hotel Gloria-Subotica);
- Holiday Inns Inc. (Holiday Inn - Beograd i Hotel Holiday Inn Express Belgrade - City);
- Golden Tulip Worldwide Hotels (Hotel Tulip In Putnik - Beograd); Falkensteiner Hotels (Hotel Falkensteiner - Belgrade); i
- Mama Shelter (Mama Shelter - Beograd).

Pored prisustva hotela iz ovih međunarodnih hotelskih grupacija, kompanija „**ALKO GRUP**“ formirala je prvi domaći hotelski lanac koji posluje pod nazivom „**A HOTELI**", U okviru ovog lanca nalaze se sledeći hoteli:

- hotel „Izvor" (5*) - Arandelovac;
- hotel „Master” (4*) - Novi Sad;
- hotel „Sloboda" (4*) - Šabac;
- hotel „Tornik" (5*) - Zlatibor; i
- hotel „Park“ u Vrnjačkoj Banji (u fazi renoviranja).

Ovaj put sledi i poznata modna konfekcija „**MONA**", koja je u svom sastavu osnovala posebno preduzeće za upravljanje hotelima „*Mona hotel management*", u čijem sastavu su četiri hotela: hotel „Mona" na Zlatiboru - 4*; hotel „Javor" u Kušićima - 2* ; hotel „Argo" u Beogradu - 2* i hotel „Mona Plaza" - 4* u Beogradu.

Kompanije „**MK GROUP**" sa hotelima „Grand" i „Sunčan vrhovii" na Kopaoniku i hotelom „Sheraton" u Novom Sadu, i „**DELTA COMPANY**" sa hotelima „Crowne plaza", "Holiday Inn" i „Park", garancija su da će se pojaviti i drugi investitori koji će naći interesa za izgradnju novih savremenih hotela u Srbiji.

Navedeni podaci o strukturi, obimu i rasporedu hotelske industrije u globalnim razmerama ukazuju da ova delatnost vrši značajne uticaje na privredni i društveni razvoj u međunarodnim okvirima.

Posmatrano sa **ekonomskog aspekta**, ti uticaji izražavaju se na sledeći način:

• Hotelijerstvo se pojavljuje kao tržište *brojnim privrednim i neprivrednim delatnostima* koje učestvuju u zadovaljavanju potreba domaćih i stranih turista. Modernizacija i rekonstrukcija postojećih i izgradnja novih objekata smeštajne ponude i prateće infrastrukture predstavlja značajno tržište građevinskoj i drugim industrijama koje učestvuju u projektovanju i izgradnji ovih objekata, čime se značajno podstiče investiciona aktivnost oderđene zemlje. Opremu, uređaje i nameštaj hoteli obezbeđuju od mnoštva različitih proizvođača. Hrana, piće i druga potrošna roba, kao i određeni energenti i voda, dnevno se nabavljaju od različitih proizvođača i dobavljača, kojima ova delatnost predstavlja značajno tržište.

• Hotelijerstvo predstavlja značajan *faktor angažovanja radno sposobnog stanovništva*. Pored direktnog zapošljavanja u samoj delatnosti, hotelijerstvo upošljava desetine hiljada ljudi različitih zanimanja koja čine hotelsku industriju (saobraćaj, trgovina, poljoprivreda, agencije, građevinarstvo, industrija opreme, nameštaja i dr.).

Procene Međunarodne asocijacije hotela i restoratera ukazuju da je samo u hotelskoj industriji zaposleno preko 130 miliona radnika. U strukturi zaposlenih izraženo je značajno učešće ženske radne snage. U Velikoj Britaniji, na primer, u hotelima i restoranima preko 63% zaposlenih predstavlja ženska radna snaga. Slično je stanje i u Austriji, gde žene učestvuju sa gotovo 67% u ukupnom broju zaposlenih u hotelima i restoranima.[25] Tako veliko učešće ženske radne snage proizilazi iz specifičnosti procesa rada u ovoj delatnosti. Značajno je istaći da broj zaposlenih u ovoj delatnosti u značajnoj meri zavisi od sezonskih oscilacija, posebno u primorskim i planinskim turističkim centrima čije je poslovanje vezano za glavnu turističku sezonu.

25 *Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma., Ekonomski fakulteta, Beograd, 2009., str. 46.*

• *Hotelijerstvo je delatnost kroz koju* se postižu *daleko povoljniji izvozni efekti* nego što se postiže putem klasičnog izvoza istih tih roba kroz robnu razmenu sa inostranstvom. Naime, robe koje se prodaju inostranim turistima ne prelaze granicu, a samim tim nisu opterećene visokim troškovima međunarodnog transporta, carinskim i drugim dažbinama i preprekama sa kojima bi se inače susretale na međunarodnom tržištu. Pri tom treba imati u vidu da ti proizvodi imaj mali deo uvozne supstance. Uz proizvod prodaje se i usluga, odnosno uloženi rad koji se višestruko valorizuje. Sve to doprinosi ostvarivanju značajne sume neto deviznog priliva. To je i razlog što brojne grane, a posebno poljoprivreda, imaju svoj ekonomski interes ne samo za plasman svojih proizvoda već i za investiciona ulaganja u hotelske kapacitete i poboljšanje turističke infrastrukture.

• Hotelijerstvo predstavlja važan f*aktor ravnomernijeg i ubrzanijeg privrednog razvoja* brojnih regija i zemalja. Atraktivne turističke destinacije uglavnom se vezuju za nenaseljene i manje razvijene regije, što stvara mogućnost da se njihova turistička valorizacija realizuje, upravo kroz izgradnju putne i druge infrastrukture, hotela i drugih smeštajnih objekata u tim regijama. Time se otvaraju mogućnosti povećane zaposlenosti i veće potrošnje turista, čime se doprinosi ubrzanijem razvoju regije i značajnom popunjavanju lokalnog budžeta.

Pored ekonomskih, hotelijerstvo vrši i značajne uticaje na ukupna društvena, kulturna, obrazovna i druga kretanja određenog turističkog mesta i šireg područja. Taj aspekt hotelijerstva treba posmatrati kroz socio - psihološke, kulturno - obrazovne i druge karakteristike koje se manifestuju u različitim oblicima hotelskog poslovanja.

Kao pozornice brojnih konvencija, izložbi, promocija i drugih skupova, hoteli predstavljaju mesta gde se ukrštaju različite kulture i veoma heterogene grupe turista. Te grupe, pored prenošenja pozitivnih navika, običaja i kulture, sa sobom nose i brojne negativne pojave (nedozvoljena trgovina, trgovina drogom, prostitucija, hazardne igre i sl.), o čemu hotelske upravljačke strukture moraju voditi računa kako bi hoteli ostali ono zbog čega su i sagrađeni (boravak radi odmora).

Hoteli, takođe, predstavljaju i mesta intimnih ljudskih sudbina i drama, mesta susreta poznatih ličnosti, filmskih zvezda, lepotica, manekena, sportista, političara, biznismena, srećnih supružnika, slobodne ljubavi i drugih značajnih relacija. Oni su ujedno i mesta pogodna za dramske zaplete i rasplete u kojima su nastala brojna književna dela i filmovi.[26]

U vreme vanrednih okolnosti (elementarne nepogode, razne epidemije i dr.) mnogi hoteli postaju privremeno utočište brojnog ugroženog stanovništva, čime dolazi do izražaja i važna socijalna funkcija ove delatnosti.

Sve su to elementi koji daju pečat ovoj delatnosti i doprinose njenoj afirmaciji u privrednom i društvenom razvoju.

26 Čomić, Đ., Kalmić, L., Hotel kao totalni fenomen, Zbornik radova, "Hotelska kuća", HORES, Beograd, 2008., str. 131.

3. KARAKTERISTIKE KVALITETA U HOTELIJERSTVU

3.1. KARAKTERISTIKE HOTELSKOG POSLOVANJA

Hotelska ponuda, za razliku od drugih oblika smeštajne ponude (*odmarališni hoteli, kazino, pansioni, prenoćišta, moteli, turistički apartmani, vile, hosteli, kampovi, zdravstveno orijentisani oblici smeštaja* i dr.), podrazumeva viši nivo komfora, širi spektar usluga i brojne neugostiteljske komponente, drugim rečima garantovani kvalitet koji ga i preporučuje gostu. Kako se kroz hotelsku ponudu odslikavaju sve najvažnije karakteristike ugostiteljstava vezane za pružanje usluga smeštaja, hrane, pića i drugih pratećih usluga, to se s pravom može reći da ova delatnost ima status ***reprezentativne ugostiteljske delatnosti***, *specifične po prostornim, tehničko - tehnološkim i organizaciono - kadrovdskim mogućnostima, koja u okviru jedne celine pruža potpunu ugostiteljsku uslugu (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića i drugih pratećih usluga)*. Obavljanje ove delatnosti uslovljeno je postojanjem objekata namenskog karaktera, koji ispunjavaju odgovarajuće prostorno, tehničko - tehnološke, sanitarno - higijenske i organizaciono - kadrovske standarde i garancija su obezbeđivanja zadovoljstva onih koji borave u njima. Ti objekti predstavljaju prostorni i materijalni, odnosno tehničko - tehnološko okvir za odvijanje radnog procesa.

Kao što hotelijerstvo predstavlja reprezentativnu delatnost ugostiteljstva, tako i **hoteli** predstavljaju reprezentativne smeštajne ugostiteljske objekte, koji svojim funkcionisanjem odslikavaju sve bitne karakteristike radnog procesa ostalih vrsta ugostiteljskih smeštajnih objekata. Ako hotelski proizvod nastaje kao rezultat funkcionisanja hotela kao reprezentativnog smeštajnog objekta, tada je osnovano i zaključiti da on reprezentuje i proizvode ostalih vrsta ugostiteljskih objekata. U tom konteksu, hotelskom proizvodu je moguće pripisati šire značanje, s obzirom da je u njegovoj kompleksnoj strukturi sadržan asortiman kompletne ugostiteljske ponude.[27]

Imajući to u vidu, neophodno je ukazati na određene specifičnosti koje karakterišu ovu delatnost po kojima se ona razlikuje od ostalih. Te specifičnosti predstavljaju bitan element u vođenju poslovne politike, jer njihovo neuvažavanje ili zapostavljanje vodi brojnim rizicima koji mogu uticati na kvalitet samog proizvoda, a samim tim i na slabljenje pozicije hotelskog preduzeća na turističkom tržištu.

27 *Kosar, Lj., Rašeta., Izazovi kvaliteta, VHŠ, Beograd, 2005. str. 32.*

Kao najznačajnije karakteristike hotelijerstva koje opredeljujuće deluju na kvalitet hotelskog proizvoda (usluge) izdvajaju se:

- *heterogenost hotelske strukture*,
- *neopipljivost značajnog dela hotelskih usluga*,
- *istovremenost odvijanja procesa proizvodnje i potrošnje hotelskih usluga (nedeljivost usluge)*,
- *proizvodno - uslužni karakter rada*,
- *specifičnost u načinu komunikacija i prodaje hotelskih usluga*,
- *visok stepen interpersonalnih odnosa zaposlenih i gostiju hotela*,
- *varijabilnost značajnog dela hotelskih usluga* (mogućnost odstupanja u kvalitetu dve identične operacije zbog nepostojanja standarda),
- *odsustvo svojine nad hotelskom uslugom (nemogućnost posedovanja usluge)*,
- *naglašen sezonski karakter poslovanja i osetljivost na sve vrste promena*.

1) ***Heterogenost hotelske strukture***

Usluge u hotelijerstvu su veoma heterogene, obzirom na učešće velikog broja različitih subjekata koji neposredno ili posredno učestvuju u stvaranju hotelskog proizvoda i značajno doprinose njegovom kvalitetu. U te subjekte spadaju:

- *Dobavljači (isporučioci)* - organizacije koje učestvuju u snadbevanju hotela brojnim vrstama roba, sirovina, repromaterijala i usluga, koje hoteli transformišu u vrednost (proizvod / uslugu) koju isporučuju svojim gostima;
- *Posrednici* – organizacije koje hotelski proizvod plasiraju do turiste na vreme, mesto i u formi koja će zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja (*turističke agencije, turoperatori, specijalizovane agencije, turistički biroi, sindikalne i druge organizacije, stručni časopisi, dnevni listovi* i dr.);
- *Organi lokalne uprave, asocijacije hotelsko-turističke privrede, marketinške i druge agencije* koje vrše različite vrste poslova u mestu gde je hotel lociran i od značaja su za hotelsko poslovanje;
- *Neprivredni subjekti* - ustanove kulture, sportske i druge institucije koje upotpunjiju hotelsku ponudu.

Pošto im je zajedničko to što u poslovanju na različite načine sarađuju sa hotelskim preduzećem uobičajen im je naziv saradnici ili partneri (***stejkholderi***). U ovu kategoriju partnera spadaju i eksperti i konsultanti sa strane koje hoteli najčešće angažuju prilikom uvođenja sistema kvaliteta ili pojedinih međunarodnih standarda.

Slika 1. Struktura hotelske industrije



Izvor: Sopstvena obrada autora

2) ***Neopipljivost značajnog dela hotelskih usluga***

Brojne usluge u hotelijerstvu su nevidljive, neopipljive ili neosetljive pre njihovog korišćenja. Način, brzinu i kvalitet usluživanja, ljubaznost, izgled i odnos uslužnog osoblja prema gostu, kvalitet hrane i pića, ambijent i atmosferu u objektu, nemoguće je osetiti i videti pre boravka u hotelu, odnosno korišćenja hotelske usluge. Ovi elementi mogu biti potvrđeni tek onda kada se hotelska usluga koristi. Zajedno sa elementima koji su opipljivi (*izgled hotela, izgled i oprema sobe i prostora za boravak i usluživanje gostiju, uređaji* i dr.) oni predstavljaju neodvojivu celinu koja odražava kvalitet ukupne hotelske usluge. Kombinacije tako kompleksnih odnosa i karakteristika izazivaju brojne implikacije koje se bitno odražavaju na kvalitet hotelske usluge, a samim tim i na ukupno hotelsko poslovanje. Te implikacije su:

- hotelske usluge (posebno onaj deo neopipljivih) ne mogu biti uskladištene, što umnogome otežava upravljanje ponudom i tražnjom. Prazna hotelska soba ili stolica u restoranu ne mogu se sačuvati za prodaju u nekom drugom periodu;
- hotelske usluge ne mogu biti zakonski patentirane, što daje mogućnost njihovog kopiranja od strane konkurencije bez saglasnosti;
- hotelske usluge, pre njihovog konzumiranja, veoma teško se mogu pokazati i prezentovati potencijalnim gostima u pravom svetlu, što bitno utiče na ocenu kvaliteta;
- teškoće u određivanju cena, obzirom na činjenicu da hotelska usluga predstavlja svojevrsni miks opipljivih i neopipljivih elemenata koji su ukomponovani u jedinstvenu uslugu.

3) I***stovremenost odvijanja procesa proizvodnje i potrošnje hotelske usluge***

Za razliku od proizvodnog sektora gde je proces proizvodnje i potrošnje prostorno i vremenski odvojen, u hotelijerstvu ovi procesi odvijaju se istovremeno. Odvojenost ovih procesa u proizvodnim delatnostima omogućava eliminisanje loših (škart) proizvoda pre nego što oni dospeju do njihovih korisnika. U hotelijerstvu se brojni proizvodi istovremeno proizvode i koriste tako da ne postoji mogućnost eliminisanja lošeg proizvoda / usluge (trenutno raspoloženje recepcionara, kuvara ili konobara), niti njegovog skladištenja. Loša usluga dovodi do nezadovoljstva gosta. Naime, najveći deo pojedinačnih usluga isporučuje se u određenim intervalima ciklusa boravka gosta u hotelu, što i uslovljava istovremenost proizvodnje i korišćenja, odnosno potrošnje usluga. To predstavlja ozbiljan problem menadžmentu, jer se tražnja identifikuje sa potrošnjom koja postaje opredeljujući generator koncepta hotelskog proizvoda.

4) ***Specifičnost karaktera radnog procesa***

Heterogenost hotelske strukture i njene izražene karakteristike opredeljuju i specifičnosti samog procesa rada u ovoj delatnosti. Te specifičnosti rezultat su predmeta delatnosti, odnosno suštinskih odrednica usluga (proizvoda) koje nastaju kao rezultat rada. Naime, u hotelijerstvu postoji deo procesa rada gde se kao rezultat pojavljuje novi proizvod i deo procesa koji ne dovodi do opredmećivanja rada.

U sektoru ishrane, gde se vrši priprema hrane, pića, koktela i drugih napitaka, deo poslova ima proizvodni karakter jer se rad opredmećuje u obliku novog proizvoda (gotovo jelo). Brojne namirnice, poluproizvodi i proizvodi koriste se kao sirovine za pripremanje finalnog proizvoda. Kombinacija tih artikala materijalizuje se u određenom jelu kao finalnom proizvodu (predjelo, glavno jelo i dr.), pa shodno tome rad uložen u proizvodnju tih proizvoda ima karakteristike proizvodnog rada. Proizvodni karakter se odnosi isključivo na fazu radnog procesa, dok deo koji je vezan za čin usluživanja tog proizvoda ima *uslužni karakter*. Sličan je slučaj i kod pripremanja koktela i različitih vrsta napitaka, gde se pojavljuje deo proizvodnog i deo uslužnog procesa rada. Jedinstvo proizvodno - uslužnog procesa obeležava funkcionisanje sektora ishrane, koji odlikuje dvojak karakter rada - *proizvodni i uslužni*.

Za razliku od sektora ishrane, u *sektoru smeštaja* pojavljuje se istoimena usluga čija realizacija ima čisto uslužni karakter. Sve ostale usluge u hotelu podređene su usluzi smeštaja i uspostavljaju se da bi se zadovoljila osnovna delatnost hotelijerstva. S obzirom na to da sektor smeštaja predstavlja osnovnu okosnicu hotelijerstva to se može smatrati da u hotelijerstvu *preovlađaje uslužni karakter rada*. No, imajući u vidu da se smeštaj i hrana uglavnom prodaju kao jedinstven proizvod proizilazi da rad u ovoj delatnosti ima *dvojak, odnosno proizvodno – uslužni karakter*.

Takav karakter rada u sebi objedinjuje i proizvode i usluge u jedinstvenu celinu koja se nudi hotelskom gostu.

Proizvodno - uslužni karakter rada dozvoljava masovnost i standardizaciju procesa, pre svega u sektoru ishrane, čime industrijalizacija i automatizacija određenih radnih procesa sve dublje zadire i u ovu oblast.. Savremeni smeštajni objekti velikih kapaciteta, locirani u centrima stacionarnog turizma i orijentisani na usluge pansionskog tipa, uglavnom su organizaciono i tehnološki opremljeni za masovniju proizvodnju hrane. I ostali materijalni elementi hotelskog proizvoda ostavljaju sve širi prostor za primenu tehničko-tehnoloških inovacija, pre svega na polju standardizacije uređaja i opreme. Takođe, sve je prisutnija i automatizacija u sektoru smeštaja koja značajno ubrzava obavljanje različitih poslovnih operacija (aktivnosti koje prethode prijemu, sam proces prijema i praćenje boravka gosta itd).

5) ***Specifičnost u načinu komunikacija i prodaje hotelskih usluga***

Prodaja hotelskih usluga vrši se znatno pre njihovog konzumiranja i to kupcima koji se nalaze izvan područja gde je hotel smešten, jer se, za razliku od drugih ugostiteljskih objekata, u hotelu lokalno stanovništvo ne pojavljuje u ulozi korisnika osnovne usluge (smeštaja). To znatno otežava način komunikacije i zahteva primenu marketinških aktivnosti prema kategoriji tzv. "*nepoznatog kupca*", baziranih na korišćenju različitih promotivnih sredstava i različitih vrsta kanala prodaje (uglavnom preko posrednika i različitih ugovornih aranžmana).

Vremenski razmak između prodaje (***ex ante***) i isporuke (***ex post***) hotelske usluge je različit, sa maksimumom i do godinu dana.

Ex ante prodaja skopčana je sa brojnim nepoznanicama. S jedne strane, turista kupuje proizvod koji mu je vrlo često nepoznat i o čijem kvalitetu može da sudi na osnovu propagandno - promotivnih napora i poruka prodavca (agenta). Izgled i oprema hotelske sobe može se videti na prospektu ili CD-u, dok se brojne pojedinačne usluge ne mogu videti pre njihovog korišćenja (komunikativnost, ljubaznost, znanje jezika, izgled i ponašanje zaposlenog osoblja, kvalitet hrane i pića i dr.). Nije lako demonstrirati koristi od hotelske usluge, odnosno nije lako obezbediti opipljive dokaze nečega što se prodaje u neviđeno. Zbog nemogućnosti da se brojne usluge dodirnu, pokažu, provere ili testiraju, menadžeri, agenti ili druge osobe koje prodaju tu uslugu često pribegavaju rečima da ih dočaraju, pri čemu se postavlja pitanje njihove kompetentnosti.

S druge strane, ex ante prodaja hotelskih kapaciteta podrazumeva i plaćanje unapred (u celini ili delimično u vidu akontacije), što znači da kupac na izvestan način kreditira hotelijera. Ovakav način prodaje hotelskih kapaciteta obavezuje hotelski menadžment na poštovanje onoga što je dogovoreno, odnosno isporuku usluge koja će zadovoljiti turistu.

6) ***Visok stepen interpersonalnih kontakata između zaposlenih i hotelskih gostiju***

Usluga u hotelijerstvu je izrazito interpersonalna, tj. zasnovana je na odnosima između zaposlenog osoblja i gostiju, odnosima unutar hotelskog personala i odnosima između samih gostiju. Ona prevashodno zavisi od individualnih karakteristika zaposlenih koji neposredno pružaju uslugu, od kvaliteta svakog njenog pojedinačnog elementa i samih turista koji su nezaobilazan element u kreiranju hotelske usluge.

Neposredno komuniciranje zaposlenog osoblja sa gostima otvara mogućnosti pravljenja brojnih grešaka u samoj usluzi i u neposrednim kontaktima, što se može negativno odraziti na kvalitet ukupne usluge. Ono što je najbitnije za funkcionisanje sistema kvaliteta u hotelijerstvu odnosi se na sprečavanje ponavljanja istih grešaka pre svega u sferi komunikacija. To je moguće ukoliko besprekorno i sinhronizovano funkcionišu sve karike u lancu stvaranja i pružanja hotelske usluge, pri čemu je ključna ona koja se odnosi na kvalitet zaposlenog osoblja.

7) ***Varijabilnost usluga***

Veliki je broj delova uslužnog sistema koji su „*odgovorni*" za krajnji nivo pružene usluge i njen ukupni kvalitet. Kao posledica uticaja brojnih i veoma različitih elemenata koji učestvuju u formiranju hotelske usluge javlja se nedovoljna jednoobraznost pri njihovom stvaranju i neujednačenost (varijabilnosti) u kvalitetu pojedinih delova usluge. Npr., čak i kod hotela iste kategorije u okviru jedne grupacije pojedine usluge se razlikuju, jer način i kvalitet pružanja usluge zavise od sposobnosti, spremnosti i raspoloženja neposrednih isporučioca. Kako pružanje usluga u hotelijerstvu predstavlja proces koji se odvija u interakciji zaposlenog osoblja i gostiju teško je izvršiti standardizaciju brojnih usluga u ovoj delatnosti, a samim tim i pratiti kvalitet njihovog izvršavanja.

8) ***Odsustvo svojine nad uslugom***

Odsustvo svojine, odnosno nemogućnost vlasništva nad hotelskom uslugom, direktna je posledica neopipljivosti i nemogućnosti skladištenja te usluge. Kod proizvoda materijalnog oblika, kupac njegovom kupovinom postaje vlasnik proizvoda i može raditi sa njim šta god želi. Primera radi, kupac vina može vino popiti, pokloniti, arhivirati ili prodati. Za razliku od kupovine takvih proizvoda, hotelske usluge ne mogu se posedovati jer se gostu prodaje usluga korišćenja hotelske sobe sa odgovarajućim sadržajima na određeno vreme a ne i vlasništvo nad njom. To znači da gost plaća samo upotrebu ili najam određene hotelske usluge, a pri tome ne postaje i vlasnik usluge koju koristi. Hotelska usluga se doživljava i kao takva mera je kvaliteta od strane gosta i stepena njegovog zadovoljstva.

9) ***Naglašen sezonski karakter poslovanja i osetljivost na sve vrste promena***

Sezonski karakter rada u hotelijerstvu uslovljen je karakterom turističkih kretanja i potrebama turista za korišćenjem hotelskih kapaciteta. Turistička tražnja uglavnom se koncentriše na relativno kraći vremenski period u toku godine. U letnjem periodu izražen je veći intezitet putovanja prema toplim morima, što znači da je i popunjenost hotelskih kapaciteta u primorskim mestima najveća u tom periodu, dok je u planinskim centrima popunjenost izraženija tokom zimskog perioda. Sezonska koncentracija uslovljava da su brojni hoteli otvoreni samo tokom glavne turističke sezone, što utiče na povećani obim posla, a samim tim i na povećano angažovanje radne snage u tom periodu. Van glavne sezone najveći broj smeštajnih objekata je zatvoren ili radi sa smanjenim kapacitetom. Izuzetak u ovom pogledu predstavljaju hoteli u gradskim centrima i banjskim mestima zbog interesovanja turista za ta mesta tokom čitave sezone

Pored sezonskog karaktera poslovanja najvećeg broja hotela, ova delatnost je veoma osetljiva na sve vrste promena, počevši od vremenskih, ekonomskih, političkih ratnih, do elementarnih i drugih nepogoda (*zemljotresi, poplave, oluje, požari, razne vrste epidemija*).

Uz navedeno, za ovu delatnost karakteristično je i sledeće:

• *Snobizam u hotelijerstvu* (težnja za druženjem sa ljudima iz višeg društvenog sloja) ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti. Želja da se boravi u luksuznom hotelu i druženje sa ljudima više klase predstavlja stvar prestiža. Veća cena stimulativno deluje na goste pa se prema kategoriji hotela u kome gosti odsedaju često određuje i status, odnosno nivo gostiju.

• *Igre na sreću* za veliki broj hotela predstavljaju glavni hotelski sadržaj. Najpoznatije svetske kockarnice upravo su smeštene u hotelima najvećih kategorija. Primera radi, Grand hotel „*LAS VEGAS*" ostvaruje godišnji prihod od kocke preko 500 miliona USD, što daleko prevazilazi prihode hotela po osnovu boravka i drugih sadržaja vezanih za hotel.

• *Hotelijerstvo je jedna od retkih delatnosti u kojoj se najveći profit ne ostvaruje prodajom osnovnog proizvoda (usluga smeštaja, hrane i pića), već na finansijskim transakcijama*, odnosno kupovinom i prodajom hotela ili stupanjem u različite oblike ugovornih aranžmana. Stara trgovačka mudrost je kupiti što jeftinije a prodati što skuplje. Ova mudrost svoju punu potvrdu doživljava kroz proces privatizacije hotela u zemljama koje su prošle ili se nalaze u procesu tranzicije. Značajan profit hotelski lanci ostvaruju i putem prodaje menadžmenta. Zapravo, zaključivanjem ugovora o menadžmentu sa određenim hotelom i na određeni period, davaoci usluga za uspešan menadžment uzimaju najveći procenat od ostvarenog profita. Umešnost kupovine i prodaje znanja i veštine u segmentu menadžmenta biće u budućnosti jedan od najprofitabilnijih poslova u hotelijerstvu.

• *Savremeni hoteli danas sve više postaju robne kuće (tržni centri), odnosno prodajna mesta luksuzne opreme i druge robe kojom je hotel nameštен i opremljen*. Time se omogućava korisniku usluge da ono što je koristio u hotelu a svidi mu se može kupiti za svoju kuću (dobar krevet, ugodan dušek, luster, interesantna zidna lampa, umetnička slika i sl.).

3.2. HOTELSKI PROIZVOD KAO POJAVNI OBLIK HOTELSKOG POSLOVANJA

Proizvod kojeg stvaraju i iznose na tržište hotelska preduzeća predstavlja svojevrsnu kombinaciju proizvoda i uzajamno povezanih i uslovljenih usluga koje ga umnogome čine različitim od industrijskog proizvoda. Ta kombinacija proizvoda i veoma raznovrsnih i brojnih usluga prodaje se u *vidu usluge smeštaja* kao osnove hotelskog proizvoda (*pojedinačna usluga - smeštaj, hrana, piće i druge usluge, ili kompletna usluga – paket aranžman*). Usluga smeštaja, kao nematerijalna komponenta, opredeljena je brojnim materijalnim elementima neophodnim za njenu realizaciju, i to u mnogo većoj meri nego kada su u pitanju proizvodi materijalnog karaktera.

Materijalni proizvodi dolaze do korisnika u obliku gotovog proizvoda čiji proces pripreme i izrade nije poznat kupcu. Njegova proizvodnja ima serijski karakter, može da se lageruje i transportuje. Kupac takvog proizvoda ne zna, odnosno ne mora znati, gde se on proizvodi i od kojih vrsta materijala se sastoji.

Sa hotelskom uslugom to nije slučaj. Ona se realizuje u namenski izgrađenom građevinskom objektu, čiji su prostori i prostorije namenjene gostima (sobe, recepcija, sale za usluživanje, sale za poslovne sastanke, kuhinjski i ekonomski blok i dr.), gde oprema, uređaji i inventar moraju da ispunjavaju propisane standarde predviđene za određenu kategoriju hotela. Kvalitet te usluge u značajnoj meri opredeljuju i: atraktivnost šireg i bližeg okruženja; izgrađenost saobraćajne i komunalne infrastrukture mesta; izgled samog objekta; kvalitet hrane i pića; kvalitet zaposlenog osoblja koje kreira i pruža uslugu; kao i korisnici samih usluga, odnosno njihova spremnost da učestvuju u kreiranju proizvoda koji im je namenjen. Sve su to elementi koji predstavljaju važne pojedinačne komponente ukupne hotelske usluge, na bazi kojih gost stvara sliku o njenom kvalitetu.

Usluga izražena na taj način ima upotrebnu vrednost, nudi zadovoljstvo njenom korisniku i prodaje se po određenim cenama. U tom kontekstu proizvod u hoteijerstvu predstavlja uslugu, te se između ova dva pojma može staviti znak jednakosti, odnosno **proizvod = usluga** (Ornstein i Nunn).[28]

Bitno je zadovoljstvo turiste kao korisnika hotelske usluge, koje je u prvom planu, dok je u drugom planu pitanje da li je to proizvod ili usluga. Ovakav pristup daje dovoljno osnova da se kao adekvatan termin za hotelski proizvod,

28 *Bakić, O., Marketing u turizmu, Singidunum, Beograd, 2008., str. 144.*

odnosno hotelsku uslugu, koristi termin koji se u teoriji i praksi smatra opšteprihvaćenim-hotelski uslužni proizvod. Takav proizvod predstavlja paket hotelskih usluga, zasnovan na resursima i standardima kojima se obezbeđuje kvalitet svih pojedinačnih elemenata tih usluga.[29]

Hotelski proizvod u osnovi treba posmatrati kao deo integralnog turističkog proizvoda, pri čemu se turistički proizvod može označiti kao "*kompozitni proizvod ili smesa atraktivnosti, prevoza smeštaja i okruženja*. Pod okruženjem podrazumeva se širi spektar kulturnih, sociooloških kao i psiholoških uticaja koji određena turistička destinacija može da ima na tržištu. Takav proizvod, u suštini, predstavlja "*zbir različitih pogodnosti, dobara i usluga koje služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca za vreme njihovog putovanja i boravka u odredištima*".[30]

Ključno pitanje u formiranju hotelskog proizvoda odnosi se na to koji su njegovi elementi, odnosno iz čega se taj proizvod sastoji.

Poznati britanski teoretičar Medlik, kao ključne elemente koji predstavljaju okosnicu hotelskog proizvoda izdvaja: lokaciju, sadržaje, usluge, imidž i cenu.[31]

Lokacija predstavlja prostorni okvir funkcionisanja hotela, odnosno ambijent gde se stvara i konzumira hotelski proizvod. Kvalitetna lokacija hotela podrazumeva atraktivno okruženje, bogastvo kulturnih i drugih sadržaja, dobru saobraćajnu pristupačnost i izgrađenu infrastrukturu. Atraktivnost prostora predstavlja ključni motivacioni faktor posete određenoj destinaciji i osnovno polazište u formiranju hotelskog proizvoda kao osnovne supstance turističkog proizvoda.

Sadržaji hotela obuhvataju:

a) *hotelsku infrastrukturu*: hotel kao građevinski objekat namenjen za smeštaj i boravak gostiju (oprema, uređaji i inventar koji stoje hotelskim gostima na raspolaganju); *oprema za tehničko i higijensko održavanje; procesna oprema (hardver i softver za upravljanje hotelskim poslovanjem) i usluge podrške (transportne, komunikacione usluge i informacioni sistem)*; i

b) radnu sredinu u kojoj borave i rade zaposleni. Radna sredina obuhvata: kuhinjsku infrastrukturu (*kuhinjski blok, magacine, kotlarnicu, radionice, perionicu, sanitarno - higijenske prostorije, garderobe, trpezariju i ofise za zaposleno osoblje, kancelarije* i dr.). Kvalitet radne sredine odražava se kroz obezbeđenje odgovarajuće opreme za osoblje koja doprinosi održavanju potrebnih psiho-fizičkih sposobnosti zaposlenih, kao polazne pretpostavke za obavljanje kvalitetnih poslova.

Uz atraktivnodst lokacije, sadržaji predstavljaju ključne motivacione faktore posete nekom hotelu.

---

29 Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., str. 194.

30 Kobašić, A., Senečić, J., Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede, Informator,Zagreb; 1981, str. 142.

31 Prema: Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002., str. 28.

Usluga objedinjuje sve pojedinačne komponente hotelskog proizvoda i transformiše ih u jedinstvenu uslugu koju hotel nudi gostu. Kvalitet te usluge determinisan je ***ljudskim faktorom***, odnosno kvalitetom zaposlenog osoblja, koji hotelskom proizvodu daje posebnu fizionomiju i predstavlja ključni element u njegovom kreiranju i isporuci. Zaposleno osoblje je najveće bogastvo bez kojeg nema kvalitetnog proizvoda/usluge, a samim tim i ostvarivanja konkurentske prednosti. Ono je ključni faktor stvaralaštva i inovatorstva. Od njihove sposobnosti, znanja i veština zavisi kvalitet hotelske usluge, a samim tim i ukupni rezultati hotelskog poslovanja.

Imidž predstavlja sliku hotelskog proizvoda u percepciji turiste kao korisnika usluge, odnosno način na koji se hotel prikazuje gostima i način na koji ga posetioci tako prikazanog doživljavaju (predstava hotelskog proizvoda u percepciji hotelskog gosta). Pozitivan ili negativan imidž hotelskog proizvoda zavisi od zadovoljstva turiste, odnosno od stepena usaglašenosti između očekivane i doživljene usluge u procesu konzumiranja hotelskih usluga.

Cena hotelskog proizvoda predstavlja vrednost koju hotel ostvaruje kroz lokaciju, izgled, objekte, uslugu, imidž i zadovoljstvo koje imaju korisnici hotelskih usluga.

Svaki hotelski proizvod sadrži kombinaciju ovih elemenata (u teoriji poznatoj kao marketing miks), koja se može dalje rasčlanjavati, obzirom na veoma različite potrebe turista i brojne sadržaje uvedene u igru u cilju zadovoljavanja tih potreba. Na menadžmentu hotela je da kreira širu lepezu sadržaja kako bi proizvod učinio što više atraktivnim i u tom pogledu obezbedio željeni segment turista. Samo oni hoteli koji u svojoj ponudi budu obezbedili široku lepezu sadržaja i uskladili najbitnije elemente marketing miksa proizvod (product) - cena (price) - promocija (promottion) i kanali prodaje (*place*) mogu očekivati uspeh, jer će biti u stanju da zadovolje veoma probirljive zahteve savremenih turista i njihova očekivanja. Iskustva iz prakse govore nam da optimalna (uravnotežena) kombinacija instrumenata marketing miksa daje bolje i kvalitetnije rezultate od oslanjanja preduzeća samo na jedan ili dva instrumenta.[32]

32 Značajan broj autora poput Morrissona, Cowel i dr. smatraju da je, pored četiri napred navedena instrumenta u domenu usluga uopšte, a samim tim i u hotelijerstvu koje u svom poslovanju pored proizvoda sadrži u domen usluga, neophodno uključiti i druge instrumente marketing miksa koji bi uneli više fleksibilnosti u iznalaženju optimalnih kombinacija. (ljudi (people), , procesi ((process), pakovanje (packing), programiranje (programming) i partnerstvo (partnership).

3.2.1. Nivoi hotelskog proizvoda

U savremenoj marketing koncepciji, gde su u centru pažnje poslovne politike korisnici usluga, proizvod treba posmatrati sa aspekta zadovoljenja njihovih potreba, zahteva i očekivanja. Zadovoljenje tih očekivanja ne zavisi samo od fizičkih karakteristika proizvoda (opipljivost, heterogenost i sl.), već pre svega od vrednosti koju taj proizvod ima na tržištu. Drugim rečima, kupac/turista kupuje korist koju mu proizvod nudi u zadovoljavanju njegovih potreba a ne karakteristike tog proizvoda (Levitt).[33]

Za turistu kao korisnika hotelske usluge hotelski proizvod znači mnogo više od njegovih fizičkih osobina. Njemu su, pored osnovnog sadržaja (opremljena soba, TV, telefon, kupatilo i sl.), potrebni i drugi sadržaji koji omogućavaju dodatno zadovoljstvo (relaksacija, zabava, rekreacija, pažnja i sl.) i koji taj hotel čine različitim od ostalih. Prošlo je vreme kada je noćenje, ili smeštaj sa hranom, bio jedini proizvod koji je turistima dostupan.

Hotelski proizvod, kao složena kategorija, može se razložiti na više nivoa. Razlike koje se javljaju u poimanju proizvoda više su posledica različitog broja i uloge nivoa koje proizvod sadrži, mada postoji saglasnost oko toga da je prvi i osnovni nivo ono bez čega proizvod ne bi mogao da ispuni svrhu svog postojanja – srž, jezgro proizvoda, odnosno osnovnu korist koju proizvod pruža potrošaču (*core benefit, odnosno core product*).

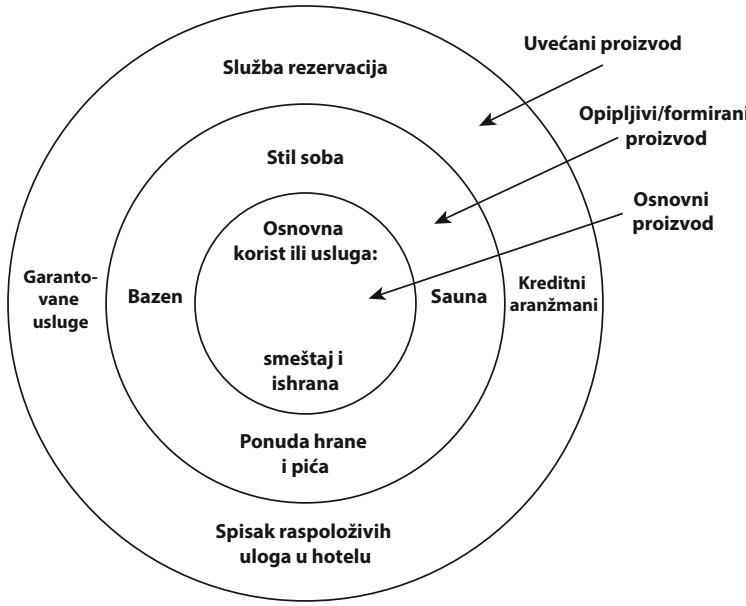
U hotelijerstvu može se primeniti koncept različitih nivoa, odnosno formi, uslužnog proizvoda, koji je razradio Middleton na bazi stavova Kotlera i Levitta. Po ovom konceptu proizvod se može analizirati kroz tri osnovna nivoa:

- Prvi nivo poznat kao jezgro proizvoda, odnosno osnovni proizvod (*core product*),
- Drugi nivo poznat kao formalni proizvod, odnosno opipljiv proizvod (f*ormal product*),
- Treći nivo uvećan ili unapređen proizvod (*augmented product*).

Osnovni nivoi hotelskog uslužnog proizvoda mogu se prikazati na sledeći način.

33 Levit,T., Product-line, Approach to Services, Harvard Busines Review, sept/okt, 1972.

Slika 2. Komponente i nivoi hotelskog proizvoda



Izvor: Ćosić, M. Upravljanje kvalitetom turistuičkih usluga, VTŠ, Beofrad, 2007., str. 50.; Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and Sons, New York, 1990.

1. ***Prvi nivo*** - jezgro proizvoda ili osnovni proizvod, sadrži osnovnu korist koju turista ima od njegove kupovine (odmor, zabava, rekreacija i dr.). Ovaj nivo posmatranja hotelskog proizvoda podrazumeva standardno opremljenu sobu, parking prostor, postojanje sneck bara i sl. Taj nivo po svom kvalitetu treba da zadovolji očekivanu korist za turistu (potreba za smeštajem) i ne postoji bitna razlika u odnosu na konkurente.

2. ***Drugi nivo*** - opipljiv nivo proizvoda, sadrži niz karakteristika fizičkih i apstraktnih, vezanih za kvalitet, dizajn, pakovanje, kao i ono što se tiče konkretne marke i njenog imidža. Proizvod je stvoren i stavlja se na raspolaganje potrošačima u nekoj opipljivoj formi, u smislu njegovog izgleda, pakovanja, standardnog nivoa kvaliteta, stila, marke i sl. Osnovna korist za potrošača na ovom nivou izražava se kroz opipljivost proizvoda uz specificiranje osnovnih elemenata.

3. ***Treći nivo*** - *uvećani ili unapređeni proizvod*, unapređen je dopunskim uslugama koje omogućavaju zadovoljavanje dodatnih potreba korisnika. On predstavlja dalje dizajniranje osnovnog proizvoda u odnosu na konkurente. U hotelijerstvu ovaj nivo, uz dobru lokaciju i kvalitetnu uslugu, podrazumeva brojne i kvalitetne sadržaje, prijatnu atmosferu, postojanje bazena, spa centra i drugih rekreativnih sadržaja. U borbi za kvalitet hoteli sve više koriste i različite vrste tzv. *„programa sitnih pažnji"*, čime boravak gostiju čine prijatnim.

Radi se o proizvodima namenjenim ličnoj higijeni i kozmetici (četkice i paste za zube, razne vrste pomada za negu lica i tela, dezodorans, pena za brijanje i sl.) koju turisti sa zadovoljstvom prihvataju. Ovaj koncept sve velike hotelske kompanije su prihvatile, jer im obezbeđuje osnovu za sticanje konkurentske prednosti.

Primera radi, ***hotel „MONA"*** na Zlatiboru, uz povoljnu lokaciju, kvalitetnu uslugu, prijatnu atmosferu, postojanje garaže, bazena i drugih sadržaja za rekreaciju, svojim gostima tokom zimskog perioda svako veče nudi različite zabavne programe (modne revije, pozorište, muzičke priredbe i dr.), što mu daje poseban kvalitet sa stanovišta bogastva sadržaja. Hotel je pravi primer kako se na bazi osnovnih i formalnih elemenata mogu kreirati i oni elementi koji utiču na dodatno zadovoljstvo turista.

Koji nivo kvaliteta hotelske usluge je onaj koji će zadovoljiti očekivanja hotelskih gostiju veoma je teško predvideti, obzirom na njihove brojne i veoma raznovrsne zahteve. Ti zahtevi i očekivanja turiste od usluge mogu poslužiti kao polazna osnova pri određivanju nivoa kvaliteta. U tom slučaju mogu se izdvojiti sledeći nivoi zahteva u odnosu na hotelsku uslugu.[34]

Prvi nivo kvaliteta odnosi se na ***osnovne* zahteve** za koje turisti smatraju da se podrazumevaju. Sa aspekta tehničkih karakteristika kvaliteta hotelskih usluga, osnovni zahtevi turiste se odnose na: opremljenu sobu sa neophodnim uređajima (telefon, TV, čista posteljina, adekvatna temperatura i sl.); uredno postavljene stolove u restoranu; toplo servirano jelo; dobra temperatura pića i sl. Sa aspekta funkcionalnih karakteristika kvaliteta osnovni zahtevi turiste odnose se na profesionalnost i ljubaznost osoblja u komuniciranju sa gostima hotela.

Drugi nivo kvaliteta predstavljaju tzv. ***standardni zahtevi*** koje gosti smatraju kao tipične karakteristike prosečnih hotelskih usluga. Zahtevi ove vrste sa aspekta tehničkih karakteristika hotelskih usluga odnose se na: klimatizovanu sobu i restoranske prostorije, pristup internetu, sadržajan i dobro dizajniran jelovnik i vinska karta. Sa aspekta funkcionalnih karakteristika zahtevi mogu da se odnose na: savete u vezi sa pićem, preporuke pri izboru jela, brzu i nenametljivu uslugu i sl.

Na trećem stepenu nalaze se zahtevi koji se odnose na ***usluge koje izazivaju oduševljenost gostiju*** kvalitetom usluge. Ta oduševljenost uslugom može biti rezultat: dobrodošlice od strane menadžera hotela, pojave imena na TV-u prilikom ulaska u sobu, postavljeno vino, korpa sa voćem ili cveće na stolu, neupadljive pažnje ukoliko gost ima rođendan za vreme boravka u hotelu i sl. Ove usluge opredeljujuće deluju na lojalnost gostiju prema konkretnom hotelu.

34 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 85.

Različiti nivoi hotelskog proizvoda ustvari predstavljaju raznovrsne usluge koje hotel nudi svojim gostima (smeštaj, hrana, rekreacija, zabava, izleti i sl.). Taj paket raznovrsnih hotelskih usluga može da se prilagodi određenim tržišnim segmentima na sledeći način:

- Paket sastavljen od osnovnih elemenata hotelske ponude prilagođen zahtevima šireg tržišta (smeštaj, hrana i piće). Najveći broj turista sam traži takav proizvod, te za njega nije potrebna posebna promocija;
- Paket potpunijeg sadržaja namenjen za određene ciljne grupe. U ovaj paket, pored osnovnih usluga, uključene su i različite dodatne usluge poput: bazena, welnesa, obezbeđenog čuvanja vozila (garaža), mogućnost korišćenja interneta i sl.;
- Dnevni paket - poseta obližnjim kulturno-istorijskim spomenicima, posmatranje ptica, jahanje konja i sl.;
- Vikend program za poslovne turiste koji već borave u gradskim hotelima (posete kulturno - istorijskim znamenitostima, obilazak određenih prirodnih atrakcija, splavarenje, manastirske ture i sl.);
- Kratki gradski odmor (*city break*) koji obično traje između dva i četiri dana, a predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini. Ovaj paket usluga u Evropi pokazuje visoke stope rasta i u proteklih nekoliko godina predstavlja veoma izražen oblik putovanja. Zbog sve većeg broja tzv. „low-cost" avioprevoznika koji omogućavaju brz, jeftin i udoban prevoz, ovaj paket omogućaava bolju i jevtiniju pristupačnost evropskih gradskih destinacija, a hotelima veću popunjenost kapaciteta tokom vikenda.

U definisanju hotelskog uslužnog proizvoda uvek se mora voditi računa o nivoima usluge, jer su oni od velike važnosti za konačno opredeljenje turiste.

3.2.2. Oblici ispoljavanja kvaliteta hotelskog proizvoda

U postupku usaglašavanja hotelskog proizvoda sa zahtevima turiste susreću se različiti oblici ispoljavanja kvaliteta. Navodimo neke od tih oblika koji su bitni za ispoljavanje nivoa kvaliteta u hotelijerstvu.

Obavezni ili definisani kvalitet hotelskog proizvoda podrazumeva usaglašenost proizvoda (usluge) sa utvrđenim normama koje propisuju državne ili druge institucije (sertifikat, licenca i sl.) i kojih se hoteli u svom poslovanju moraju pridržavati. Normama se utvrđuju prostorno-tehnički (*projektovani kvalitet*), organizaciono-procesni i kadrovski elementi proizvoda (*funkcionalni kvalitet*), koje je neophodno prezentovati gostu da bi znao o kakvom se kvalitetu radi.

Ispunjavanjem propisanih minimalnih uslova za obavljanje ugostiteljske delatnosti obezbeđuje se minimalni garantovani kvalitet, koji je osnova za nivelisanje u domenu obaveznog kvaliteta, odnosno za kategorizaciju. Ovaj nivo kvaliteta obuhvata prostorne, tehničko - tehnološke i organizaciono procesne odlike hotelskog proizvoda. Pripadnost određenoj kategoriji garantuje i određeni kvalitet, koji za sobom povlači i cenu. Viša kategorija znači kvalitetniju uslugu, što podrazumeva i veću cenu. To je ujedno i zaštita hotelijera od nerealnih zahteva turista koji nisu dovoljno upoznati sa karakteristikama tog nivoa.

Objektivni kvalitet zasniva se na proveri usaglašenosti kvaliteta sa ustanovljenim zahtevima, dok se ***relativni kvalitet*** zasniva na ispunjenju očekivanja korisnika usluge.

Očekivani kvalitet u svesti potencijalnih turista formira se na predstavi o kvalitetu na osnovu informacija ili obaveznog kvaliteta koji garantuje određena kategorija.

Potrebni kvalitet hotelskog proizvoda odražava ona njegova svojstva kojima se obezbeđuje zadovoljavanje potreba i zahteva korisnika usluga. Ovde se ne radi samo o potrebama za smeštajem, hranom i pićem, već i o mnogo kompleksnijim psihološkim potrebama izraženim kroz poštovanje, uvažavanje, sigurnost i sl.

Potrebni i očekivani kvalitet su kategorije koje se formiraju u svesti potencijalnog korisnika u predkonzumnoj fazi. Odluka o izboru konkretnog hotela nastaje kada potrebni i očekivani kvalitet dostignu najviši stepen usaglašenosti.

Integrisani kvalitet hotelskog proizvoda predstavlja stepen do koga se kvalitetom parcijalnih hotelskih proizvoda ostvaruje usaglašenost sa zahtevima dominantnih tržišnih segmenata na nivou turističke destinacije ili šire prostorne celine.[35] U uslovima globalizacije, integrisani kvalitet hotelskog proizvoda izlazi iz okvira turističke destinacije. Hotelske grupacije svojim autentičnim proizvodom ostvaruju prostornu dimenziju (izgradnjom novih ili uključivanjem postojećih hotela u sopstveni poslovni sistem), koja zahteva usaglašenost kvaliteta uključenih hotela sa kvalitetom grupacije. Ovo se može shvatiti kao prelazna faza ka dostizanju ***globalnog kvaliteta*** hotelskog proizvoda koji podrazumeva usaglašenost sa zahtevima globalnog tržišta.

Doživljeni kvalitet je rezultat neposrednih iskustava korisnika hotelskih usluga koja nastaju u toku konzumiranja hotelskog uslužnog procesa. Stepen usaglašenosti između doživljenog i očekivanog kvaliteta predstavlja izraz zadovoljstva turiste.

35 Kosar., Lj., Rašeta, S., Izazovi kvaliteta, VHŠ, Beograd, 2005., str. 34.

Atraktivni kvalitet hotelskog proizvoda predstavlja skup svojstvenih karakteristika koji odlučujuće deluju na turistu da se opredeli za određeni hotel. Bazu za stvaranje atraktivnog kvaliteta čini njegovo *jezgro*, koje predstavlja polaznu osnovu za nadgradnju koja se zasniva na povećanju tražnje za boljom i kvalitetnijom uslugom.

Koncept atraktivnog kvaliteta polazi od suštinskog značenja kvaliteta po kome nije više pitanje da li proizvod zadovoljava potrebe, zahteve ili očekivanja kupca, već šta je to što opredeljuje kupca da se u mnoštvu drugih opredeli baš za taj hotel.

U kontekstu upravljanja kvalitetom hotelskih usluga posebnu pažnju treba usmeriti na pitanja koja se odnose na elemente atraktivnih svojstava hotelskog proizvoda koji mogu prevazići očekivanja turiste. To podrazumeva čitav niz dodatnih svojstava kojima se teži prevazilaženju očekivanja turiste. Ta svojstva u hotelijerstvu ispoljavaju se kroz sledeće nivoe (Haller):[36]

I nivo - poboljšanje postojećeg proizvoda ili usluge;

II nivo - obezbeđenje inovativnih svojstava postojećim proizvodima i uslugama; i

III nivo - razvoj potpuno novih proizvoda i usluga.

Na kom nivou će se pristupiti tumačenju suštine atraktivnog kvaliteta zavisi od toga šta turista očekuje.

Nivo I, odnosno najniži nivo očekivanja turiste, odnosi se na obavezan kvalitet, odnosno elementarnu funkcionalnost. U okolnostima kada su očekivanja gosta neznatna aktuelizuje se **nivo I** atraktivnog kvaliteta. Dakle, ovaj nivo ispoljavanja atraktivnog kvaliteta u praksi može obezbediti samo uobičajeni stepen satisfakcije turiste, dok se prevazilaženje njegovog očekivanja može postići tek na nivou II, a posebno na III nivou ispoljavanja atraktivnog kvaliteta.

Tehničke inovacije hotelskog proizvoda na **nivou II** ispoljavanja atraktivnog kvaliteta, mogu se odnositi na:

- tehničko tehnološke koponente hotelskog proizvoda (oprema u sobama - kreveti sa produžetkom za sportiste, sefovi, digitalni telefonski aparati sa uređajima za buđenje, sistem otključavanja i zaključavanja vrata putem elektronskih kartica i dr.);
- ostale materijalne komponente hotelskog proizvoda (besplatno piće u znak dobrodošlice; veći broj menija za glavne obroke, dijetalni, vegetarijanski obrok i sl.).

Funkcionalne inovacije na **II nivou** ispoljavanja atraktivnog kvaliteta mogu se odnositi na organizaciono - kadrovske komponente hotelskog proizvoda, kao što su: uvođenje novih standarda poslovnog ponašanja, dobrodošlica na maternjem jeziku gosta, dodatni programi korišćenja ličnih usluga (frizerske, kozmetičke i sl.).

36 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007, str. 87; Haller, S., Proces stvaranja atraktivnog kvaliteta, Kvalitet, br. 5 - 6, 1998.

Nivou III atraktivnog kvaliteta uglavnom teže multinacinalne hotelske korporacije kroz uvođenje sasvim novih sadržaja, što zahteva dodatno angažovanje kreativnih ljudskih potencijala i značajna materijalna sredstava. To mogu biti različiti tematski hoteli u okviru već postojećih objekata. Kod elemenata tehničkog kvaliteta inovativnost se može ogledati npr. u novim arhitektonskim rešenjima ili uvođenju nove kompjuterske tehnologije, što se istovremeno odražava i na funkcionalne dimenzije kvaliteta u hotelu. Promene u tehničkim i funkcionalnim dimenzijama kvaliteta na ovom nivou ispoljavanja atraktivnog kvaliteta usmerene su potpunom zadovoljstvu, odnosno oduševljenju, kako postojećih tako i novih segmenata turista i mogu se označiti kao totalni atraktivni kvalitet hotelskog proizvoda.

Totalni kvalitet hotelskog proizvoda podrazumeva ostvarivanje vrhunskog kvaliteta u svim procesima i aspektima kreiranja i isporuke usluga. Ostvarivanju totalnog kvaliteta podređuje se svaki proces, svaka operacija, svako radno mesto u organizaciji i svaki pojedinac bilo gde da je raspoređen. Osnovni cilj stvaranja proizvoda ili usluge takvog nivoa kvaliteta je postizanje potpunog zadovoljstva korisnika i maksimiziranje vrednosti proizvoda, odnosno usluge.

4. KLJUČNE OSOBINE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

Vrednost kvaliteta hotelskog uslužnog proizvoda opredeljena je određenim osobinama (svojstvima) koje taj proizvod poseduje i koje ga čine kvalitetnim. Osobine koje opredeljujuće deluju na zadovoljstvo turiste rezultat su njegove subjektivne ocene kvliteta, nastale poređenjem očekivane usluge sa njenim stvarnim performansama, odnosno sa percipiranim kvalitetom hotelske usluge. Ta ocena bazira se na kvalitetu pojedinačnih usluga, koje se posmatraju kao skup doživljaja vezanih za svaku uslugu koja doprinosi da ukupan utisak bude zadovoljavajući.

Brojna istraživanja vezana za kvalitet usluga ukazuju da ocene o kvalitetu usluga potrošači donose na osnovu sledećih osobina. [37]

1. Opipljivost
2. Pouzdanost
3. Sposobnost reagovanja
4. Kompetencije
5. Kredibilitet
6. Sigurnost
7. Dostupnost
8. Komunikacija
9. Razumevanje
10. Empatija

37 Parasuramann, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L., Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vo-46, No - 4, New York, 1985.

Ove osobine u suštini predstavljaju kriterijume koje korisnici usluga koriste za ocenu kvaliteta usluga. One su u najširem smislu vezane za: interakciju zaposlenih sa korisnicima usluga; kvalitet fizičkog okruženja i kvalitet rezultata (output-a) usluga. Turisti po pravilu nikada ne koriste samo jednu osobinu, već više njih za ocenu ukupnog kvaliteta usluga, a najčešće:

1. Opipljivost - prisustvo fizičkih elemenata – materijalizacija usluge;
2. Pouzdanost - sposobnost da se obećana usluga izvrši na dogovoreni način;
3. Odgovornost - sposobnost reagovanja (brižljivost, spremnost da se pomogne i pruži brza usluga);
4. Sigurnost - sposobnost zaposlenih da gosti steknu poverenje u njih;
5. Empatija - personalizacija usluga, posmatranje turiste kao pojedinca.

• ***Opipljivost***

Opipljivost, kao osobina kvaliteta hotelske usluge, odnosi se na postojanje fizičkih svojstava usluge, odnosno materijalizovanih elemenata izraženih kroz opremu, uređaje, inventar, pisane, štampane i druge komunikacione materijale, grafička sredstva, izgled zaposlenog osoblja, odgovarajuće radno vreme i dr. Takođe, lokacija, bogastvo kulturnih i drugih sadržaja, dobra saobraćana pristupačnost i izgrađenost komunalne infrastrukture su nezaobilazni elementi ove osobine. Drugim rečima, ova osobina kvaliteta podrazumeva sve ono što fizički, odnosno materijalno reprezentuje imidž hotela i što kao takvo može biti od koristi pri ocenjivanju kvaliteta. Opipljivi aspekti kvaliteta hotelske usluge su veoma bitni jer utiču na konačnu percepciju kvaliteta.

Ova osobina najčešće se koristi u kombinaciji sa drugim osobinama kvaliteta. Oni hoteli koji ne pridaju dovoljno pažnje elementu opipljivosti hotelskih usluga mogu devalvirati napore koje su uložili na obezbeđivanje visokog nivoa ostalih komponenti.

• ***Pouzdanost***

Ova osobina odnosi se na spremnost i sposobnost hotela da ispuni svoje obećanje, odnosno da dogovorenu uslugu izvrši kvalitetno i u predviđenom roku. Ona se veoma često posmatra kao najznačajniji element percepcije kvaliteta usluga.

Pouzdanost može biti visoko ocenjena ukoliko hotel aktivno učestvuje u rešavanju problema koje turista može imati u vezi sa samom uslugom, njenom isporukom ili okruženjem u kojem se usluga pruža. To zahteva da se hotel interesuje za nastale probleme, izlazi turistima u susret i voljan je da nastale probleme rešava. U ovom kontekstu, o pouzdanosti se može govoriti i kao sposobnosti hotela da se u kritičnim situacijama uspešno ophodi prema turistima, odnosno prema prigovorima koje turisti imaju na neki od segmenata usluge.

Ovo podrazumeva da se od strane zaposlenih utvrdi da li su i koji turisti nezadovoljni ili oštećeni, kako bi se preduzele neophodne aktivnosti na prevazilaženju kritičnih situacija. Takođe, hotel je pouzdan ukoliko kontinuirano informiše turiste o postojećim performansama usluge ili o njenim izmenama.

Ova osobina kvaliteta je uglavnom u potpunosti pod kontrolom front - line osoblja hotela, pri čemu ne treba zanemariti i uticaj onog osoblja koje se nalazi iza scene. Istovremeno, ukoliko se dogode greške pri pružanju usluga zaposleni su ti koji su odgovorni za njihove korekcije, korišćenjem svojih procena u određivanju pravaca i akcija za ispravljanje propusta.

• ***Odgovornost (sposobnost reagovanja)***

Odgovornost podrazumeva spremnost zaposlenog personala da gostu uvek izađu u susret i da mu usluge pruže brzo i kvalitetno. Pri tom u prvi plan se ističe pažnja, predusretljivost i brzina u ophođenju prema njihovim zahtevima i problemima uopšte. Sposobnost reagovanja se posebno ogleda u toku neposrednog komuniciranja sa gostima, jer oni očekuju pomoć u rešavanju problema, odgovore na pitanja i pažljiv pristup njihovim pojedinačnim problemima. To zahteva da hotel usluge prilagođava potrebama svojih gostiju. Isticanje ove osobine znači da hotel mora biti odlučan u procesu pružanja usluga, pri čemu osnovno polazište predstavljaju zahtevi turista.

U procesu pružanja usluga potrebno je prevashodno ispuniti one zahteve koje je u vezi sa standardima pružanja usluga, posebno u vezi sa brzinom i odlučnošću, postavo sam hotel. Percepcija kvaliteta može biti umanjena ukoliko je npr. vreme usluživanja duže nego što gost očekuje ili ukoliko je otežan pristup internetu. Smatra se da se ova osobina kvaliteta može visoko vrednovati kod onih hotela kod kojih osoblje nikada nije toliko zauzeto da ne bi moglo brzo da odgovori na zahteve gosta.

• ***Sigurnost***

Sigurnost predstavlja izuzetno bitnu osobinu za sticanje odgovarajuće slike u svesti turiste o hotelu. Poverenje i sigurnost su oličeni u osobama koje su „karika" između gostiju i hotela, te je i težnja hotela da gradi poverenje i lojalnost između osoblja zaduženog za kontakt i hotelskih gostiju. Sigurnost, kao osobina kvaliteta, veoma je zavisna od sposobnosti zaposlenih da iskažu kredibilitet i „*udahnu poverenje*" i veru gostima. Ova osobina kvaliteta može biti visoko ocenjena ukoliko:

- ponašanje zaposlenih u neposrednoj komunikaciji sa gostima uliva njihovo poverenje (profesionalnost, poštovanje, srdačnost u komunikaciji i sl.);
- postoji sigurnost u finansijskoj transakciji sa hotelom;
- postoji spremnost, znanje i kompetentnost u rešavanju problema gostiju.

Zaposleni sa kojima su turisti u neposredoj komunikaciji permanentno potvrđuju i grade poverenje i oni su ti koji utiču na stvaranje imidža hotela i njegovu poziciju na tržištu, ali i ti koji mogu devalvirati njegov imidž. Profesionalno ponašanje u kritičnim situacijama i pozitivan odnos prema prigovorima i pritužbama gostiju omogućava da se ti odnosi ojačaju i da se unaprede njihove percepcije u vezi sa kvalitetom usluge. S druge strane, neprofesionalno ponašanje u ovim situacijama može dovesti do većeg nezadovoljstva gosta, pa čak i do potpunog prekida odnosa sa njim, što se može negativno odraziti na imidž hotela, a samim tim i na negativne finansijske rezultate.

Sigurnost i poverenje se mogu posmatarti i kao oslobađanje gosta od rizika i neizvesnosti u pogledu njegove fizičke, finansijske i zdravstvene bezbednosti.

• ***Empatija (sposobnost razumevanja)***

Empatija podrazumeva saosećanje sa gostima, odnosno poklanjanje posebne pažnje svakom hotelskom gostu. Ovo znači da je zaposleno osoblje u hotelu, posebno ono sa prve linije usluživanja, stručno i spremno da sve svoje aktivnosti usmeri prema zadovoljavanju pojedinačnih, specifičnih i veoma heterogenih zahteva gostiju. Pažnja prema svakom pojedinačnom gostu znači npr. da se gost oslovljava po imenu ili po njegovim preferencijama. Ova osobina kvaliteta vodi potpunoj posvećenosti gostu i individualizaciji u pružanju usluga. Oni hoteli koji u gostima vide samo nekoga ko donosi profit, a zanemaruju socijalne, kulturne, obrazovne, duhovne i druge vrednosti i težnju u ispunjavanju njegovih individualnih potreba i zahteva, neće moći da računaju na uspeh u dužem periodu.

Najveći broj navedenih osobina kvaliteta (osim opipljivosti i pouzdanosti) nije moguće unapred sagledati, jer one dolaze do izražaja tek posle konzumiranja hotelskih usluga. Sigurnost, sposobnost reagovanja i lična pažnja, mogu se spoznati i oceniti tek nakon korišćenja usluge i svrstavaju se u kategoriju verovanja.

Prioritet treba dati onim osobinama kvaliteta koje su bitne sa stanovišta hotelskog gosta, odnosno onima za koje gosti smatraju da su ključne u percepciji ukupnog kvaliteta hotelske usluge i to u smislu rezultata, procesa pružanja usluge i fizičkog okruženja u kom se ta usluga pruža.

Kod usluga kod kojih je karakterističan visok stepen interpersonalnog kontakta zaposlenih i gostiju, na značaju posebno dobijaju osobine kvaliteta na čije vrednovanje utiču: *način ophođenja zaposlenih, njihovo znanje, iskustvo, kompetencije, kultura, odgovornost, sposobnost ispravljanja grešaka, fleksibilnost, kurtoaznost, pozitivan stav i sl., odnosno njihov profesionalizam*. Sve ove osobine su neopipljive, ali veoma bitne u procesu pružanja usluga gostima a samim tim i u oceni kvaliteta ukupne hotelske usluge.

5. DIMENZIJE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

Hotelskom uslužnom proizvodu pristupa se kao lancu uzajamno povezanih usluga nastalih radi zadovoljenja raznovrsnih potreba i zahteva gostiju, prevashodno veznih za njihov privremeni boravak van mesta stanovanja. Lanac tih usluga odvija se u određenom prostoru koji je tehničko – tehnološki, organizaciono, procesno i kadrovski definisan. Usluge se pružaju u određeno vreme i na njihov kvalitet utiču brojni subjekti - mnoštvo različitih dobavljača, zaposleni i hotelski gosti kao krajnji korisnici tih usluga. Drugim rečima, to znači da se te usluge pružaju u objektima koji se nalaze na odgovarajućoj lokaciji sa odgovarajućim arhitektonskim i građevinskim karakteristikama, opremljeni, sa dizajniranom organizacionom strukturom i odgovarajućim ljudskim potencijalom. U tom kontekstu kvalitet usluge se posmatra kao zbir ukupnog procesa koji dovodi do određenog rezultata. Svaka karika u tom lancu funkcionisanja ima odraza na konačno ishodište i stav korisnika usluge o njenom kvalitetu.

Finalnu ocenu tog ishodišta, odnosno ukupnog kvaliteta hotelske usluge, daje hotelski gost kroz sopstveno gledište zasnovano na njegovoj percepciji: tehničkih elemenata ponude, procesa kroz koje se usluga pruža i kvaliteta okruženja u kome se usluga isporučuje. Ocena se, dakle, bazira na brojnim merljivim i nemerljivim (veoma često dominantnim) elementima, gde priroda usluga podrazumeva sadejstvo ljudskog, tehničkog i prirodnog faktora. Dok tehnički faktori, obezbeđujući fizičke okvire za pružanje usluga, predstavljaju nepromenljivu komponentu, dotle ljudski faktor kao promenljiva komponenta svoju ulogu ostvaruje kroz procese kreiranja i pružanja usluge. Kako se u procesu kreiranja i pružanja usluga pojavljuju dva aktivna učesnika (zaposleno osoblje i gosti), to ljudski faktor treba posmatrati sa aspekta hotela kao davaoca usluga i turiste kao korisnika tih usluga.[38] Sa stanovišta davaoca usluga možemo posmatrati tzv. ***eksplicitnu komponentu*** *usluge*, tj. utisak i ocenu davaoca o tome u kolikoj je meri svojim aktivnostima uspeo da na najbolji način zadovolji potrebe i zahteve gostiju. Sa stanovišta *gosta* radi se o ***implicitnoj komponenti usluge***, tj. njegovom utisku o usluzi koja mu je pružena i koja ne mora biti usklađena sa onim što hotelijer misli da je njegova usluga. Eksplicitna komponenta usluge, između ostalog, podrazumeva: profesionalizam zaposlenih (ljubaznost, predusretljivost, umešnost, odvažnost i sl.), ukus, miris i izgled hrane, atmosferu u hotelu i njegov enterijer i dr. Implicitna komponenta odnosi se na: utisak gosta o komforu u hotelu, njegovom tretmanu i ukupnoj usluzi tokom boravka u hotelu, utisak o mestu gde je hotel lociran u odnosu na ostale konkurente i sl. Neusklađenost ovih komponenti rezultira nezadovoljstvom gosta na kvalitet pružene usluge.

38 Prema: JUS ISO 9001, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 2001.

Prethodni pristup potvrđen kroz praksu nedvosmisleno ukazuje da tehničke karakteristike opredeljuju *tehničko - tehnološku dimenziju kvaliteta* hotelskog uslužnog proizvoda, dok eksplicitne (zaposleni) i implicitne karakteristike (gosti) opredeljuju *funkcionalnu dimenziju kvaliteta*. Pored tehničkih i funkcionalnih dimenzija kvaliteta, u stvaranju imidža hotela i percipiranju kvaliteta usluge, značajnu ulogu imaju i: *prostorna, ekološka, estetska, ekonomska, etička, bezbednosna, ergonomska i druge dimenzije kvaliteta*.

Tehničko - tehnološke dimenzije kvaliteta uslovljene su prostornim, građevinskim i tehnološkim karakteristikama samog hotelskog objekta. Čisto tehničku dimenziju opredeljuje izgled hotela, raspored prostorija i prostora (recepcija, prostorije za usluživanje, prostorije za čuvanje i pripremu hrane i pića, sale za sastanke, bazen i dr.), oprema i uređaji (oprema soba, TV, internet, mini bar, toaleti i sl), rasveta recepcije, holova i prostora za usluživanje, oprema za posluživanje gostiju (kolica, escajg i sl.) i hrana i piće.

Ove karakteristike značajno utiču na nivo kvaliteta hotelskih usluga. Funkcionalnost tehnčko - konstrukcionih rešenja i raspored namenskih prostora i prostorija hotela su konstantne kategorije koje se moraju dobro arhitektonski izplanirati i postaviti kako bi se tehnička komponenta uklopila u ostale i doprinela zadovoljstvu gostiju. Savremena konstrukciona rešenja hotela odlikuju se fleksibilnošću i omogućavaju višenamensko korišćenje prostora u hotelu. Ta rešenja omogućavaju ugradnju savremenijih tehnologija vezanih, pre svega, za sisteme grejanja, klimatizaciju, ventilaciju, proizvodne linije, automatizaciju i poveznost određenih operacija u okviru određenih procesa. Primena visokih tehnologija sve više postaje imperativ kvaliteta hotelskog proizvoda.

Ukoliko je hotel prevashodno orijentisan na tehnički kvalitet, onda on mora da poseduje savremena tehnološka rešenja koja su za konkurenciju teško dostižna. S obzirom na intezivan razvoj tehnike i tehnologije i njenu masovnu implementaciju u ovom sektoru, malo je hotela koji akcenat stavljaju isključivo na tehnički kvalitet, jer tehnička superiornost često može biti narušena ukoliko su funkcionalne dimenzije neadekvatne. Naime, nezadovoljstvo funkcionalnim kvalitetom (loš odnos zaposlenog osoblja prema gostu, nezadovoljstvo kvalitetom i načinom usluživanja i sl.) veoma često opredeljujuće deluje na opšti utisak gosta o ukupnoj hotelskoj usluzi, a samim tim i na postizanje njegovog potpunog zadovoljstva i ostvarivanje konkurentske prednosti. Navedene konstatacije ne bi trebalo shvatiti na način zapostavljanja tehničke dimenzije kvaliteta, ali ona, mada značajna, svakako nije dovoljan uslov za postizanje potpunog zadovoljstva gosta.

Ovde spadaju i savremeni sistemi ili tzv. „nove“ ili „čiste“ tehnologije, koje značajno oplemenjuju uslužni program i doprinose većem zadovoljstvu turista. Tu se, pre svega, radi o fleksibilnim konstrukcionim rešenjima hotela, koja omogućavaju višenamensko korišćenje određenih prostora i prostorija.

Ovo znači mogućnost primene, ali i promene, tehnologija u skladu sa savremenim međunarodnim trendovima. Tehničke dimenzije kvaliteta moguće je meriti i kontrolisati primenom odgovarajućih statističkih i drugih kvantitativnih metoda.

Funkcionalne dimenzije kvaliteta hotelskog proizvoda vezane su za ukupnost odnosa u procesu pružanja i korišćenja hotelskog uslužnog programa. Zapravo, funkcionalnost predstavlja sposobnost hotelskog proizvoda da zadovolji potrebe hotelskih gostiju. U osnovi ove dimenzije kvaliteta je **način** na koji hotelski gost doživljava, odnosno koristi uslugu. To korišćenje hotelske usluge traje znatno duže nego kod drugih delatnosti. Turista, najpre pribavlja informacije o hotelu, zatim ostvaruje telefonsku ili internet komunikaciju, vrši rezervaciju, dolazi u hotel, smešta se, boravi, koristi brojne usluge a potom odlazi iz njega. Taj lanac usluga, gde dominantna uloga pripada ljudskom faktoru, u osnovi je opredeljujući kod ocene stepena zadovoljstva gostiju.

Visok funkcionalni kvalitet u hotelijerstvu veoma često može nadomestiti tehničke nedostatke. Međutim, ukoliko funkcionalne dimenzije kvaliteta izostanu ili nisu na nivou očekivanja gostiju (kvalitet, brzina i način pružanja usluge, ljubaznost osoblja i sl.), onda ni visok tehnički kvalitet (savremeno opremljena soba, postojanje mini bara u sobi, internet ili visok kvalitet štampanog propagandno - informativnog materjala i dr.) ne može nadomestiti nezadovoljstvo gosta. Uzalud je soba moderno opremljena ukoliko je usluga loša, ili uzalud je hrana vrhunska ako je usluga spora. Unapređenje funkcionalne dimenzije kvaliteta u znatnoj meri može povećati vrednost ukupne usluge, a sam hotel steći značajnu konkurentsku prednost na tržištu.

Ostvarivanje zadovoljstva gostiju u osnovi bazirano je na elementima tehničkih i funkcionalnih dimenzija koje su međuzavisne, ali među kojima postoje i razlike kao rezultat: iskustva i tradicije u pružanju usluga; nivoa očekivanja gostiju; stabilnosti odnosa između hotelskog osoblja i gostiju; i pouzdanosti gostiju u osoblje. Zapravo, tehnički kvalitet odnosi se na osnovnu korist koju gost dobija od usluge (korišćenje sobe, hrane, bazena i sl.) i ona je značajna pri ocenjivanju kvaliteta usluge, dok se funkcionalni kvalitet odnosi na proces kreiranja i pružanja usluge i vezuje se za to ***kako*** turista prima, doživljava ili koristi uslugu.

Pri percepciji kvaliteta hotelskih usluga turisti funkcionalnoj dimenziji pridaju daleko veći značaj nego tehničkoj. Istovremeno, uočljivo je da obezbeđivanje konzistentnog nivoa kvaliteta upravo u funkcionalnoj dimenziji stvara najveće poteškoće. One proizilaze, pre svega, iz postojanja velikog broja interakcija između zaposlenih i turista. Uvek nastaju nove situacije koje i gost i zaposleni doživljavaju veoma subjektivno (npr. atmosfera pri razgovoru, spremnost da se pruži usluga, ljubaznost i sl.). Tako, npr. jednom gostu se može dopasti ponašanje barmena koji veoma malo govori, ali je efikasan u radu, dok drugi gost očekuje od istog barmena da bude partner za razgovor i da od njega dobije puno usmenih informacija.

Prostorna dimenzija kvaliteta hotelskog proizvoda odnosi se na kvalitet lokacije (atraktivnost užeg i šireg područja), kvalitet i funkcionalnost unutrašnjeg prostora i organizaciju prostora. Zapravo, hotel, pored izgleda kao građevinske celine, rasporeda, funkcionalnosti i međusobne komunikacione povezanosti prostornih celina različite namene, treba posmatrati i kroz atraktivnost lokacije, odnosno njegov položaj u odnosu na dominirajuću atraktivnost (blizina obale mora, reke, jezera, uže gradsko jezgro, blizina sportsko - rekreativnog kompleksa, blizina kulturno – istorijskih spomenika, oaze mira i zelenila, skijališta i sl.). Ova dimenzija u znatnoj meri utiće na zadovoljstvo gosta, a sam hotel zahvaljujući tome može steći značajnu konkurentsku prednost na tržištu.

Ekološka dimenzija kvaliteta orijentisana je na očuvanje prirode i s tim u vezi na primenu međunarodnih standarda vezanih za ekološku dimenziju (očuvanje prirode, izmeštanje otpada, reciklaža, kontrola vazduha, vode i sl.). Ekološka dimenzija je danas nezaobilazna u procesu ocene kvaliteta hotelskog proizvoda i nadovezuje se na tehnološku dimenziju, jer se sve više insistira na primeni tzv. „čistih" tehnologija. Zaživljavanje ekoloških standarda u hotelijerstvu zahteva kontinuirani rad na njihovoj doslednoj primeni i permanentnom unapređenju. Hoteli treba da budu svesni ekološke odgovornosti, izbegavajući one karakteristike proizvoda i usluga koje mogu prouzrokovati štetu ili izazvati probleme korisnicima usluga i okruženju.

Socijalna ili etička dimenzija kvaliteta podrazumeva da hoteli, odnosno hotelska preduzeća imaju odgovornost prema društvenoj zajednici da obezbede socijalni kvalitet na određenom nivou, što pored ostalog podrazumeva i visoku etičku svest. Ova dimenzija posebno dolazi do izražaja u vreme pojava prirodnih nepogoda, političkih ili drugih neprilika i sl.

Estetska dimenzija je, takođe, posebno značajna za ocenu kvaliteta hotelske usluge. Doživljaj gosta ne vezuje se samo za konzumiranje hotelskog proizvoda, već i za bliže i šire okruženje, kompoziciju estetskih i drugih odlika njegovih pojedinačnih komponenti. Uklapanje objekta u ambijent okruženja, eksterijer, enterijer hotela, usklađenost pružanja usluga sa stilom gradnje i sl. su elementi koji bitno utiču na kvalitet.

Ekonomska dimenzija, izražena kroz ostvarivanje dobiti na bazi zadovoljenja potreba gosta, predstavlja važnu dimenziju kvaliteta hotelskog proizvoda. Teži se ekonomskoj optimizaciji procesa, odnosno snižavanju troškova, pri čemu se ne narušava uspostavljeni kvalitet.

Napred navedene dimenzije hotelskog proizvoda ne treba izolovano posmatrati, jer to vodi jednostranom pristupu u proceni kvaliteta ukupnog hotelskog uslužnog proizvoda. Celovit pristup kvalitetu je jedino opravdan, jer on odražava orijentaciju prema gostu čije su potrebe, želje i očekivanja objedinjene i konkretizovane u njegovim zahtevima. Kvalitet hotelskog proizvoda upravo se izražava i meri stepenom njegove usaglašenosti sa tim zahtevima.

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Objasnite značaj kvaliteta u uslužnim delatnostima?
√ Objasnite ulogu i značaj usluga u privrednom razvoju?
√ Kakva je pozicija turizma u međunarodnoj razmeni usluga?
√ Objasnite ulogu hotelijerstva u privrednom razvoju?
√ Definišite suštinu kvaliteta u hotelijerstvu?
√ Navedite ključne razloge za primene koncepta kvaliteta u hotelijerstvu?
√ Navedite ključne karakteristike hotelskih usluga?
√ Objasnite specifičnost karaktera rada u hotelijerstvu?
√ Navedite ključne komponente hotelskog proizvoda?
√ Koje su osnovne razlike između hotelske usluge i materijalnog proizvoda?
√ Objasnite sadržinu pojedinih nivoa hotelskog proizvoda?
√ Nabrojte osnovne oblike ispoljavanja kvaliteta u hotelijerstvu?
√ Navedite ključne osobine kvaliteta hotelske usluge?
√ Navedite osnovne karakteristike tehničkih dimenzija kvaliteta?
√ Navedite osnovne karakteristike funkcionalnih dimenzija kvaliteta?



Glava II

UPRAVLJANJE KVALITETOM

1. Definisanje upravljanja kvalitetom

2. Razvoj sistema upravljanja kvalitetom

3. Sistem upravljanja totalnim kvalitetom - TQM sistem

- 3.1. Pojam i značaj TQM sistema
- 3.2. Osnovna načela TQM sistema

4. Primena TQM sistema u hotelijerstvu

- 4.1. Osnovni princip TQM sistema u hotelijerstvu
- 4.2. Koristi hotelskih preduzeća od uvođenja TQM sistema
- 4.3. Postupak uvođenja TQM sistema u hotelskom preduzeću

5. Modeli poslovne izvrsnosti

- 5.1. Osnovna obeležja poslovne izvrsnosti
- 5.2. Modeli poslovne izvrsnosti

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SUŠTINU UPRAVLJANJA KVALITETOM U HOTELIJERSTVU
- PRIKAŽE NASTANAK I RAZVOJ POJEDINIH SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM
- PRIKAŽE SADRŽAJ POJEDINIH SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM
- OBJASNI SUŠTINU SISTEMA UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM
- UKAŽE NA OSNOVNA NAČELA NA KOJIMA SE TEMELJI TQM SISTEM
- PRIKAŽE PRINCIPE NA KOJIMA SE TEMELJI TQM SISTEM U HOTELIJERSTVU
- UKAŽE NA KORISTI KOJE HOTELSKA PREDUZEĆA IMAJU OD UVOĐENJA TQM SISTEMA
- OBJASNI POSTUPAK UVOĐENJA TQM SISTEMA U HOTELSKOM PREDUZEĆU
- PRIKAŽE SUŠTINU MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI I NJIHOV ZNAČAJ I ULOGU U OSTVARIVANJU VRHUNSKOG KVALITETA
- PRIKAŽE KLJUČNE MODELE POSLOVNE IZVRSNOSTI

1. DEFINISANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM

Upravljanje je veoma kompleksan pojam za koji teorija i praksa imaju više različitih značenja, što je odraz kompleksnosti sadržaja vezanih za ovaj pojam. Sa prodorom zapadnih škola upravljanja, pre svega američke prakse i teorije organizacije i upravljanja preduzećem, opšteprihvaćeni izraz za pojam **upravljanja** je engleski termin ***managemen***t (menadžment), koji u uslovima globalizacije i njegove univerzalne primene u svim sferama privrednog i društvenog života objedinjuje funkcije upravljanja i vođenja poslova u određenoj organizaciji. Zapravo, pojmom menadžmenta se želi obuhvatiti koordinacija svih aktivnosti u vođenju i upravljanju organizacijom, što upućuje na zaključak da je menadžment sinonim za vođenje poslova, odnosno upravljanje organizacijom. Vrlo često termin menadžmenta se identifikuje i sa pojmomovima ***preduzetništva i liderstva***. Uspešan menadžment ne može se zamisliti bez preduzetništva i liderstva, odnosno bez inovativnosti koje je svojstveno preduzetništvu i vrhunske profesionalnosti u korišćenju znanja, umeća i autoriteta lidera.

U savremenim uslovima poslovanja pojam menadžmenta najdirektnije je vezan za donošenje odluka, koje su okosnica upravljačkih akcija. Pravovremenost u donošenju odluka je sposobnost menadžmenta da reaguje na nesklad između željenog cilja i stvarnog stanja, između izazova i problema koji prete u ostvarenju ciljeva. Odlukom i akcijom menadžmenta neophodno je probleme rešavati u hodu, kako se ne bi odstupalo od zacrtanog plana.

Definisanju pojma upravljanja (menadžmenta) pristupa se sa više različitih aspekata, između kojih se posebna pažnja posvećuje:

1) ***Menadžmentu kao procesu*** (proces obavljanja menadžerskih funkcija - rukovođenje, planiranje, organizacija, kontrola, koordinacija, sa zadatkom da se obezbede i na efikasan način iskoriste ljudski i drugi resursi kako bi se ostvario utvrđeni cilj);

2) ***Menadžmentu kao veštini*** (proces organizovanog delovanja ljudi radi korišćenja određenih resursa);

3) ***Menadžmentu kao profesiji*** (menadžment predstavlja zanimanje koje ispunjava određene kriterijume savremene profesije izražene kroz: sistematizovan skup znanja sa znatnim intelektualnim sadržajima; etički kodeks; standarde ponašanja; postojanje profesionalnih udruženja koja utvrđuju pravila i standarde i kontrolišu način pristupa profesiji i dr.);

4) ***Menadžmentu kao nauci.*** Nastanak menadžmenta kao nauke vezuje se za drugu polovinu XX veka, kada su objavljeni radovi Frederika Taylora, Anri Fayolia, Petera Druckera i dr., koji su utemeljili menadžment kao nauku. Savremeni privredni tokovi, tempo privrednog razvoja i uslovi života nametnuli su menadžmentu status primenjene i multidisciplinarne nauke koja zadire u različite naučne i privredne oblasti (ekonomija, organizacija, statistika, inženjerstvo, sociologija, psiholgija);

5) ***Menadžmentu kao sistemu rukovođenja***, gde u obavljanju zadataka svi nivoi menadžmenta i svi zaposleni u preduzeću funkcionišu kao jedinstven sistem. Ovaj pristup u definisanju pojma menadžmenta okosnica je i savremenog koncepta korporativnog upravljanja, koji uređuje odnose između rukovodnih struktura, nadzornog odbora, akcionara i ostalih zainteresovanih unutar i izvan preduzeća (zaposleni, dobavljači, korisnici / kupaci, lokalna zajednica i dr.), štiti prava svih aktera u preduzeću i obavezuje upravljačke strukture da donose odluke koje su u najboljem interesu preduzeća, a sve u cilju obezbeđivanja priliva svežeg kapitala, efikasnijeg poslovanja firme i, posledično, maksimizacije prihoda na uložena sredstva.

Kao što se vidi ne postoji jedinstvena definicija pojma upravljanja (menadžmenta) koja se može primeniti na sve situacije i sve pravne sisteme. Različite definicije koje danas postoje u velikoj meri zavise od institucije ili autora, kao i od zemlje i pravne tradicije.[39]

Sa stanovišta teorije menadžment se može posmatrati kao nauka ili veština korišćenja mogućih načina da se ostvare ciljevi preduzeća, dok se sa stanovišta prakse menadžment može posmatrati kao način racionalnog i blagovremenog reagovanja upravljačkih struktura preduzeća na sve promene i pojave koje se odvijaju na tržištu.

Navedeni pristupi u definisanju pojma upravljanja (menadžmenta) ukazuju i na njegovu suštinu u hotelijerstvu, koja se može izraziti na sledeći način - *Upravljanje hotelskim preduzećem predstavlja celovit sistem rukovođenja preduzećem, koji je zasnovan na angažovanju ljudskih, materijalnih, finansijskih, informacionih, energetskih i drugih resursa i usmeren na efikasno ostvarivanje utvrđenih ciljeva preduzeća*. To je, zapravo, proces zajedničkog rada i delovanja svih struktura u okviru preduzeća radi ostvarivanaja utvrđenih ciljeva, gde odluke donete u jednom segmentu poslovanja preduzeća moraju imati uticaj na ostale funkcije.

Tako koncipiran sistem rukovođenja u teoriji menadžmenta označava se kao **SISTEM UPRAVLJANJA (MENADŽMENT SISTEM)**. Suština menadžment sistema svodi se na potrebu stvaranja uslova za efikasnijim funkcionisanjem preduzeća i njegovu adekvatniju poziciju na tržištu.

39 U našoj naučnoj i stručnoj literaturi termin menadžment postaje posebno popularan početkom 90 - ih godina prošloga veka, paralelno sa promenama koje su se dešavale u privrednom sistemu. Do tada pojmovi "menadžer" i "menadžment" bili su često anatemisani kao strani praksi i sistemu samoupravnog socijalizma. U određenim periodima privrednog razvoja, ljudima koji su pokušavali da uvode određene inovacije i novu praksu u poslovanju privrednih subjekata dodeljivane su etikete "tehnomenadžer" ili "tehnokrata". Posledica ovakvom pristupu je postojanje velike praznine iz ove oblasti u znanjima ljudi

Efikasnost menadžment sistema u hotelijerstvu zavisi od:

• posvećenosti upravljačkih struktura (menadžmenta) kompanije i njihove želje, kao i želje svih zaposlenih, za kontinuiranim povećavajem kvaliteta proizvoda, usluga i procesa;

• kvaliteta rukovodećih struktura i njihove kompetentnosti i kvaliteta zaposlenog osoblja;

• funkcionalnosti organizacione strukture preduzeća koja treba da obezbedi sinhronizaciju svih aktivnosti u procesu kreiranja i isporuke hotelskog proizvoda. Organizaciona struktura treba da osigura da preduzeće posluje efikasno i da je sposobno da brzo reaguje na šanse i sve pretnje iz okruženja kako bi ostvarilo svrhu postojanja i definisane ciljeve. Da bi se ispunili ti preduslovi organizacija treba da bude fleksibilna, da poseduje stručan i motivisan tim i kompetentan i odgovoran menadžment. Tako uspostavljena organizaciona struktura je važna karika konkurentnosti hotelskog preduzeća i njegove pozicije na tržištu;

• modela rukovođenja preduzećem, pravilne raspodele ovlašćenja i uspostavljanja dvosmernog komuniciranja po svim nivoima organizovanosti i rukovođenja;

• primene i poštovanja standarda u svim domenima poslovanja, a posebno onih međunarodnih standarda koji opredeljujuće deluju na: kvalitet hoteskog proizvoda, zaštitu životne sredine, bezbednost i zdravstvenu ispravnost hrane, zaštitu zdravlja zaposlenih i gostiju i bezbednost na radu, zaštitu od svih vrsta rizika, bezbednost informacione imovine, energetsku efikasnost, upravljanje reklamacijama, žalbama i prigovorima i dr.;

• permanentnog praćenja zahteva savremenog turističkog tržišta i kontinuiranog prilagođavanjem hotelske ponude tim zahtevima; i

• primene savremenih informacionih tehnologija u svim domenima hotelskog poslovanja (elektronsko upravljanje, rezervacija,, prodaja i elektronska naplata prodatih kapaciteta i dr.).

Menadžment sistem jedne organizacije uključuje različite delove (podsisteme) upravljanja, kao što su: upravljanje kvalitetom (menadžment kvaliteta); finansijski menadžment, eko - menadžment, menadžment bezbednosti zaposlenih i gostiju, menadžment bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane, menadžment bezbednosti informacione imovine, upravljanje rizicima (risk menadžment), upravljanje energijom i dr.

Upravljanje kvalitetom, kao deo ukupnog procesa upravljanja preduzećem, usmereno je na realizovanje opštih ciljeva preduzeća vezanih, pre svega, za kvalitet, alokaciju resursa, rast i razvoj preduzeća, poziciju na tržištu i njegovu profitabilnost. To je kontinuirani proces koji zahteva koordiniranu aktivnost svih subjekata u lancu stvaranja i isporuke proizvoda koji svojim kvalitetom treba da zadovolji ili prevaziđe očekivanja njegovih korisnika.

U cilju efikasnijeg poslovanja, odnosno zadovoljavanja zahteva svih učesnika u procesu poslovanja, trend je da se integrišu pojedinačni standardizovani menadžment sistemi (*kvaliteta, životne sredine, zdravlja i bezbednosti zaposlenih, bezbednosti hrane*, i dr.). Ovako integrisani sistemi u celini su orijentisani na kontinuirano ostvarivanje ciljeva organizacije koji ispunjavaju očekivanja svih zainteresovanih strana.

Upravljanje kvalitetom podrazumeva donošenje dugoročnog programa održavanja i poboljšanja hotelskih usluga, i obuhvata sledeće:[40]

- identifikovanje osnovnih determinanti kvaliteta u odnosu na zahteve ciljnih segmenata,
- obezbeđivanje zadovoljstva potrošača u odnosu na usluge,
- postizanje kvaliteta u opipljivim i neopipljivim elementima usluga,
- razvijanje informisanosti potencijalnih korisnika,
- razvijanje kulture kvaliteta usluga u hotelu,
- tehničko podizanje kvaliteta na bazi uvođenja automatizacije i savremene tehnologije u svim segmentima hotelskog poslovanja,
- kontinuirano unapređenje kvaliteta usluga.

Upravljati kvalitetom u hotelijerstvu znači donositi odluke koje će obezbediti kreiranje i isporuku kvalitetne usluge koja će zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja hotelskih gostiju i doprineti kontinuiranom povećavanju prihoda i smanjivanju troškovi poslovanja i na taj način uticati na povećanje profita.

2. RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Upravljanje kvalitetom (menadžment kvaliteta) kao deo ukupnog sistema upravljanja preduzećem ostvaruje se korišćenjem odgovarajućih sistema, koji predstavljaju modele (tehnike) koje organizacija u procesu uspostavljanja, održavanja i unapređenja kvaliteta koristi da bi ostvarila svoje ciljeve. Oni preferiraju stvaranju određenog nivoa kvaliteta proizvoda (usluge) koji će zadovoljiti potrebe, zahteve i očekivanja potrošača. Vremenom, shodno promenama u shvatanju suštine kvaliteta i područjima koja su bitna za pitanje kvaliteta, korišćeni su različiti sistemi da bi se uspostavio odgovarajući nivo kvaliteta proizvoda i usluga. Cilj svakog od tih sistema je dostizanje određenog nivoa kvaliteta, bez obzira na različite metodološke pristupe. Upravljanje kvalitetom razvijalo se u skladu sa razvojem tržišta.

40 *Radosavljević, G., Kvalitet u funciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća, Festival kvaliteta, 2007., Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, maj, 2007.*

Prema redosledu nastanka sistema upravljanja kvalitetom mogu se izdvojiti sledeće etape u njihovom razvoju: [41]

1. Inspekcija kvaliteta - I & T (*Inspection & Test*);
2. Kontrola kvaliteta - QC (*Quality Control*);
3. Obezbeđivanje kvaliteta - QA (*Quality Assurance*);
4. Potpuna kontrola kvaliteta - TQQ (*Total Quality Control*);
5. Upravljanje totalnim kvalitetom - TQM (*Total Quality Management*).

1. ***Inspekcija kvaliteta (I & T)*** predstavlja prvu etapu u razvoju sistema upravljanja kvalitetom. Kao sistem za unapređivanje i upravljanje kvalitetom inspekcija kvaliteta se zasniva na ispitivanju karakteristika proizvoda ili usluga, njihovom merenju i upoređivanju sa određenim zahtevima kupaca. Inspekcija kvaliteta u fokusu ima kontrolu tzv.„*završnog*" proizvoda ili usluge, sa ciljem da se loši proizvodi ili usluge eliminišu pre nego što dospeju do kupca. Ukoliko se utvrdi da postoji nedostatak, odnosno odstupanje od planskih predviđanja (standarda), takav se proizvod ili odbacuje kao neodgovarajući ili se ponovo vraća u proizvodni proces da bi se uočeni nedostak otklonio. Veze različitih funkcija u organizaciji po pitanju kvaliteta kod ovog sistema su veoma slabe ili ne postoje, osim između organizacionih jedinica koje proizvode i koje kontrolišu proizvodnju.

Osnovna karakteristika sistema inspekcije kvaliteta je shvatanje da je za kvalitet odgovoran samo onaj ko direktno izrađuje proizvod. Ostale funkcije u organizaciji nemaju nikakvu odgovornost. Posledice ovakvog pristupa su:

- nezadovoljavajući kvalitet proizvoda i nezadovoljstvo kupaca,
- povećani troškovi kao rezultat vraćanja proizvoda na ponovnu doradu, što se izrazito reflektuje na cene, a samim tim i na ukupne finansijske efekte,
- sporost u otklanjanju grešaka i zastoji u procesu proizvodnje.

2. ***Kontrola kvaliteta (QC)*** kao sistem u osnovi ima otkrivanje nedostataka proizvoda i usluga u svim fazama proizvodnog procesa. U ovoj fazi razvoja kvaliteta, kao rezultat nastojanja da se odvoje dobri od loših proizvoda, razvila se *statistička kontrola kvaliteta*. Ona se sprovodila primenom metoda koje omogućavaju kontrolu procesa i utvrđivanje uzroka nastalih nedostatka, čime se utiče na njihovo smanjenje. Cilj je da se postigne proizvodnja bez grešaka. Broj organizacionih jedinica direktno ili indirektno odgovornih za kvalitet proizvoda je mnogo veći nego u inspekciji kvaliteta.

41 *M., Dahlgard, J., Kristensen, K.K., Kanji,G. K.,:Foundametals of Total Quality Management – Process Analysis, and Improvement, Chapman & Hall, London, 1998., str. 8 - 15.*

Osnovne karakteristike ovog sistema upravljanja kvalitetom su:

- odgovornost za kvalitet raspoređena je na širi krug učesnika u procesu proizvodnje,
- mogućnost blagovremenije reakcije na pojavu grešaka,
- otklanjanje uzroka, a ne posledica,
- smanjenje troškova proizvodnje i niže cene proizvoda,
- stvaranje finalnih proizvoda bez grešaka.

U ovom sistemu kvaliteta odgovornost za kvalitet je na nižim nivoima organizacije. Još uvek ne postoji potpuna odgovornost za kvalitet.

3. ***Obezbeđivanje kvaliteta (QA)*** je sledeća faza u razvoju sistema upravljanja kvalitetom. Za razliku od prethodna dva sistema, ovaj sistem u fokusu ima sprečavanje propusta i grešaka u kvalitetu i na taj način njihovo otklanjanje. Sistem obezbeđenja kvaliteta traje tokom ukupnog procesa proizvodnje i isporuke proizvoda i usluga, čime se teži da se spreči pojava loših proizvoda ili usluga. Osiguranje kvaliteta uvodi neke nove elemente kao što su: upravljanje procesima, trening zaposlenih, uključivanje kupaca u razvoj proizvoda i usluga, kreiranje dokumentacije i sl. Ovaj sistem upravljanja kvalitetom koristi različite metode i proceduralne pristupe za implementaciju kvaliteta u organizaciji.

U ovoj fazi razvoja kvaliteta naglasak nije na „*detekciji pogrešaka*", kao u prethodne dve, već na njihovoj prevenciji putem sprovođenja planiranih i sistematskih aktivnosti. Ovakav pristup kvalitetu uticao je na razvoj sistema za osiguranje kvaliteta temeljenih na standardima serije ISO 9000 iz 1994 godine. Svaki od tih modela sastoji se od jasno definisanih i propisanih elemenata (zahteva za sistem kvaliteta), koji moraju biti dokumentovani i ugrađeni u postojeći sistem osiguranja kvaliteta. Odnos upravljačkih struktura prema kvalitetu u ovoj fazi se drastično menja, što za posledicu ima promene u ponašanju ukupne organizacije. Osnovne karakteristike ovog pristupa kvalitetu su:

- upravljačkim strukturama preduzeća pripada ključna uloga i odgovornost za kvalitet u organizaciji,
- odgovornosti svih operativnih jedinica u organizaciji za kvalitet su veoma jasno definisane,
- stalno preispitivanje i održavanje zahtevanog i željenog nivoa kvaliteta radi zadovoljavanja zahteva kupaca.

4. ***Potpuna kontrola kvaliteta (TQQ)***. U ovoj fazi razvoja kvaliteta naglasak je na maksimalnom angažovanju svih zainteresovanih subjekata sa posebnim akcentom na zaposlene. Reč je ne samo o dostizanju određenog standarda kvaliteta već o usmeravanju na dalji razvoj u upravljanju kvalitetom. Sve aktivnosti menadžmenta koje opredeljuju politiku kvaliteta usmerene su na:

- zadovoljavanje zahteva kupaca;
- postizanje povoljnih ekonomskih efekata;
- uključivanje svih operativnih jedinica i funkcija u postizanju željenog kvaliteta.

5. ***Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM)*** je najnoviji sistem u razvoju upravljanja kvalitetom. On zahteva totalnu uključenost svih subjekata koji učesrvuju u kreiranju, stvaranju, isporuci i konzumiranju proizvoda (usluge) vrhunskog kvaliteta. Usmeren je na dugoročni uspeh kroz zadovoljenje korisnika proizvoda (usluge), zaposlenih i ostalih subjekata i teži totalnom kvalitetu društva (TQS).

TQM (Total Quality Management) obuhvata sledeće nazive:

- menadžment totalnim kvalitetom (termin JUSK-a);
- totalni menadžment kvaliteta (termin JUS ISO 8402);
- totalni kvalitet menadžmenta (termin EFQM).

U ovoj knjizi najčešće se koristi termin **UPRAVLJANJE TOTALNIM KVALITETOM** (*Total Quality Management*) - **TQM sistem**.

Utemeljivači teorije i prakse menadžmenta kvaliteta

Veliki doprinos razvoju teorije i prakse kvaliteta, odnosno, obezbeđenja kvaliteta i upravljanja kvalitetom, svojim konceptima dali su: Walter Šuart, Filip Krozbi, William Deming, Armand Fajgenbaum, Kaoru Išikava, Joseph Juran i Geniči Taguči. Oni se smatraju glavnim izvorima inspiracije i utemeljivačima teorije i prakse kvaliteta.

Na njihovim učenjima zasnovana su ukupna današnja teorijska i praktična znanja iz oblasti kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Na tim pristupima zasnovan je i najsavršeniji pristup kvalitetu – **SISTEM *UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM (TQM sistem)***, kao i međunarodni standardi kvaliteta. Svakom od navedenih autora pripada značajno mesto u razvoju upravljanja kvalitetom.

Walter Šuart (*Walter Shewhart*) je razvio metode statističke kontrole koje predstavljaju početak statističke kontrole kvaliteta i utemeljio pojam osiguranja kvaliteta. Njegovo učenje značajno je uticalo na kasnija razmišljanja i praktično Demingovo delovanje.

Edvard Deming (*Wiliam Edwards Deming*), američki matematičar i fizičar, utemeljivač je sistema menadžmenta totalnog kvaliteta. Njegov koncept naišao je 50 - ih godina prošlog veka na opštu podršku u Japanu, a znatno kasnije prihvaćen je i u anglosaksonskim zemljama.

Japan je, radi obnove privrede i bržeg izlaska iz krize, nakon ratnih razaranja posle drugog svetskog rata, angažovao brojne američke stručnjake, među kojima i Deminga i Jurana, čiji je doprinos razvoju i uspostavljanju kvaliteta bio izuzetan.

Deming je stigao u Japan radi popisa stanovništva i demografskih istraživanja. Njegova predavanja na temu kontrole kvaliteta izazvala su veliko interesovanje među japanskim stručnjacima. Japansko udruženje naučnika i inženjera – JUSE, na osnovu beleški sa tih predavanja, objavilo je knjigu koja je postigla izuzetan uspeh.[42] Deming se odrekao honorara u korist JUSE, a u znak zahvalnosti za taj gest JUSE je ustanovila nacionalnu nagradu za kvalitet koja nosi ime ovog velikana iz oblasti kvaliteta.

Deming je ustanovio principe odgovornosti za kvalitet proizvoda i usluga. Ti principi bazirani su na permanentnom učenju i saradnji, čime se olakšava implementacija svih poslovnih procesa i upravljačkih metoda koje vode organizaciju do stalnog poboljšanja procesa, proizvoda i usluga, kao i na ostvarivanju ličnih težnji zaposlenih, što je veoma bitno za zadovoljavanje zahteva kupaca i opstanak kompanije na tržištu. Njegova paradigma je bila da se proizvodni procesi trebaju stalno poboljšavati. Poboljšanju nema kraja jer je to put kojim se nikad ne dostiže savršenstvo.

Iako je bio pobornik verovanja da je teorija važna za razumevanje unapređenja kvaliteta, njegov doprinos upravljanju kvalitetom nije teorija, već praktičan sistem koji se svodi na ***14 pravila za upravljanje ili 14 obaveza menadžmenta***. Temelj tih pravila je Demingovo verovanje da je istorijski pristup kvalitetu kojeg koriste američki rukovodioci pogrešan u ključnom aspektu da se loš kvalitet vezuje za radnika. On se zalagao za ono što je menadžment u Americi ignorisao. Po njemu loš kvalitet nije greška radnika, već je greška nedovoljno utemeljenog sistema za neprekidno unapređenje. Pravila su namenjena rukovodiocima i treba da im služe kao vodilja u kreiranju politike kvaliteta proizvoda. Njih treba posmatrati kao celovitu i sveobuhvatnu filozofiju menadžmenta. Pravila se odnose na sledeće oblasti delovanja menadžmenta:[43]

1. Postanite odani svrsi unapređenja proizvodnje i usluga, sa ciljem da postanete konkurentniji, opstanete u poslu i obezbedite poslove.
2. Prihvatite nov način razmišljanja, odnosno novu filozofiju. Mi se nalazimo u novoj ekonomskoj eri. Zapadni menadžment mora da odgovori na izazov, mora da nauči šta su mu odgovornosti i upravlja promenama.
3. Eliminišite svaku potrebu za inspekcijom proizvodnje, prevashodno ugradnjom kvaliteta u proizvod.
4. Prestanite sa praksom dodele posla na osnovu dnevnih cena. Umesto toga, radite na sniženju ukupnih troškova. Za svaki deo pronađite samo jednog dobavljača i sa njim radite na dugoročnoj osnovi zasnovanoj na vernosti i poverenju.

42 Japansko udruženje naučnika i inženjera - JUSE, osnovano je 1946. godine sa zadatkom da pomogne japanskoj industriji da se podigne iz pepela. Generalni sekretar JUSE bio je Išikava (Kaoru Ishikawa), koji se smatra japanskim „guruom" kvaliteta.

43 Deming, W.E., Kako izaći iz krize, Grmeč, Beograd, 1996., str. 29 -30.

5. Uporno i neprestano unapređujte sistem proizvodnje i pružanja usluga, da biste unapredili kvaliet i produktivnost i, na taj način, neprestano snižavali troškove.
6. Uvedite praksu obuke na radnom mestu.
7. Uvedite instituciju predvodništva. Svrha nadzora je da ljudima, mašinama i aparatima pomogne da bolje obave radnu operaciju. Kao što je potreban nadzor nad proizvodnim radnicima, tako je potreban i nad menadžmentom.
8. Isterajte osećanje straha kako bi svako efikasno mogao da radi za kompaniju.
9. Uklonite prepreke među odeljenjima. Ljudi koji rade na istraživanju, konstrukciji, proizvodnji i plasmanu moraju da rade kao tim, kako bi predvideli probleme proizvodnje i upotrebe koja je u vezi sa proizvodom ili uslugom.
10. Ukinite slogane, parole, savete i ciljeve koje postavljate pred radnike, zahtevajući od njih nulte neispravnosti i nove nivoe produktivnosti. Takvi saveti jedino kvare odnose, s obzirom da za najveći deo uzorka niskog kvaliteta i niske produktivnosti krivicu snosi sistem koji se nalazi izvan uticaja radnika.
11. Eliminišite radne standarde na proizvodnoj traci, jer oni predstavljaju prepreku unapređenju. Ako je radni standard određen na visokom nivou radnici su nezaintereso-vani za poboljšanje ili jednostavno gube motiv za unapređenjem. Ujedno, prekinite sa subjektivnim rukovođenjem. Ukinite rukovođenje pomoću numeričkih ciljeva. Zamenite ga !
12. Ukinite prepreke koje radniku plaćenom na sat oduzimaju pravo da se oseti ponosnim na lični doprinos. Odgovornost nadzornika mora da se izmeni - umesto da odgovaraju za brojke, moraju da odgovaraju za kvalitet. Takođe, uklonite prepreke koje ljude iz menadžmenta i tehničkog sektora sprečavaju da se osete ponosnim na sopstvenu kreativnost. To, između ostalog, znači napuštanje prakse jednogodišnjeg merenja zasluga i subjektivnog rukovođenja.
13. Sačinite dinamičan program obrazovanja i samoobrazovanja, jer učenje je funkcija kreativnosti zaposlenih i sposobnosti da preduzeće institucionalizuje iskustva stečena tokom vremena.
14. Uključite sve u kompaniji da rade na uvođenju transformacije. Transformacija predstavlja zadatak svih.

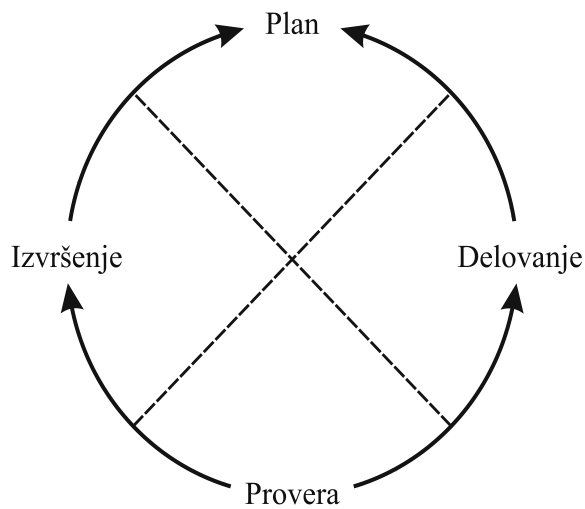
Navedena pravila su veoma jasna i zahtevaju da upravljačke strukture preduzeća u svojim odlukama budu istrajne u opredeljenju za kvalitetnim proizvodom, za čvršću povezanost sa zaposlenim osobljem, za permenentnu edukaciju svih i za permanentno iznalaženje elemenata za bolju motivisanost zaposlenih. Svaki pojedinac u preduzeću treba da izvršava svoj deo posla na najbolji način i istovremeno da teži unapređenju svoga rada uz korišćenje znanja i veština svih prisutnih u preduzeću.

Rukovodstvo je to koje ima moć promena sistema. Ono je odgovorno za 85% svih pogrešaka (*greške sistema*) koje nastaju u poslovanju organizacije i ono je to koje ih može smanjiti. Ostale greše (15%) nastaju delovanjem pojedinca ili mašine. Naime, statistička merenja dozvoljavaju radnicima da nadziru procese, a rukovodstvo treba da uspostavi sistem koji je sposoban da održava nazdor. Odgovornost rukovodstva je da obezbedi osposobljavanje zaposlenih i njihovu adekvatnu motivisanost i da neprekidno unapređuje sistem. Dakle, nadzor i inspekciju valja zameniti treningom i edukacijom.

Deming je poznat i po tzv. **PDCA ciklusu** (*Continuous Quality Improvement*) - ciklusu za kontinuirano unapređenje kvaliteta proizvodnih procesa (***P - planiraj, Do - uradi, Check - proveri, Akt - deluj***).

Ciklus predstavlja beskonačan krug unapređenja koja se dešavaju u svim fazama poslovanja i na svim nivoima organizovanja preduzeća, Ovaj ciklus primenljiv je na sve aktivnosti, jednostavan za razumevanje ali težak za primenu.

Slika 3. Demingov PDCA ciklus (Plan – Do – Check - Act)



Izvor: Ćosić, M. Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VHŠ, Beograd, 2007. str. 156

Nakon uspeha u Japanu, tridesetak godina kasnije, brojne američke kompanije (*General Motors, Ford* i dr.) angažovale su Deminga da im razvije programe upravljanja kvalitetom. Zahvaljujući njegovom konceptu proizvodi ovih kompanija doživljavaju svoj puni procvat. Iskustva iz prakse Deming je pretočio u knjigu „*Kako izaći iz krize*" (1980), čiji tiraž premašuje dva miliona primeraka. Smrt ga je zatekla u 93-oj godini na pripremi drugog izdanja knjige „*Nova ekonomska nauka*". Japanski i američki privrednicii i danas uče nove generacije poslovnih ljudi o upravljanju kvalitetom na temelju originalnih predavanja Deminga.

Josip Juran (*Jozeph Moses Juran*), amerikanac rumunskog porekla, na poziv Japanskog udruženja naučnika i inženjera dolazi u Japan četiri godine posle Deminga (1954. godine), gde nakon objavljivanja „*Priručnika za kontrolu kvaliteta*" doživljava izuzetan uspeh. Poseban doprinos njegovog koncepta je orijentacija na strateško planiranje kvaliteta i tvrdnje da kontinuiranog unapređenja kvaliteta nema bez strateških ciljeva organizacije. Juran polazi od toga da je veoma bitno razumeti potrebe kupaca. Taj zahtev odnosi se na: proizvodnju, oblikovanje, marketing i usluge. Da bi se osigurao kvalitet oblikovanja primenjuje metode i tehnike koje uključuju planiranje istraživanja, inženjerstvo pouzdanosti i simultano inženjerstvo. Upravljanje kvalitetom Juran posmatra kroz tri osnovna procesa: planiranje kvaliteta, kontrolu kvaliteta i unapređivanje kvaliteta, (Juranova trilogija kvaliteta):[44]

Po Juranu TQM je sistem aktivnosti usmerenih ka dostizanju rezultata kojim su zadovoljni svi učesnici u sistemu poslovanja. Takav pristup omogućava veći profit i niže troškove. Juran je, takođe, pristalica teze da glavni problemi leže u menadžmentu a ne u zaposlenima.

Armand Fajgenbaum (*Armand Feigenbaum*) je tvorac koncepta „*Totalna kontrola kvaliteta"- TQC (Total Quality Control)*. Ovaj koncept smatra se prethodnicom standarda za obezbeđenje kvaliteta ISO 9000 i bazira se na principima sinhronizacije svih funkcija u preduzeću radi ispunjavanja zahteva kupaca.

Kaoru Išikava (*Kaoru Ishikawa*) najzaslužniji je za „*japansko čudo*" zvano kvalitet. Kvalitet treba da bude briga svih - od vrha do dna organizacione lestvice, pri čemu ključnu ulogu imaju zaposleni koji su u pogonima direktno angažovani na izradi proizvoda. Opredeljenost menadžmenta i uključenost i motivisanost zaposlenih za kvalitet su ključni faktori za uspešnu implementaciju TQM sistema. Išikava, kao i ostali zagovornici kvaliteta, naglašava važnost edukacije, ističući moto svoje filozofije da kvalitet počinje i završava se sa edukacijom, jer opredeljenost za kvalitet je garancija da ljudi neće prestati da uče.

Išikava je zagovornik formiranja manjih grupa radnika koji rade istu ili sličnu vrstu posla (*kružoci kvaliteta*), u kojima se izučavaju metode i tehnike kontrole kvaliteta.

Išikava koristi termin potpuna kontrola kvaliteta (TQC) umesto TQM. On smatra da shvatanje upravljanja kvalitetom treba proširiti od proizvoda prema kvalitetu upravljanja, kvalitetu pojedinca i kvalitetu organizacije u celini. Kvalitet, a ne profit, treba da bude strateški cilj organizacije.

Filip Krozbi (*Philip Bauard Crosby*) tvorac je koncepta „*nulta greška*", odnosno teorije da je proizvod najbolje uraditi ispravno i kvalitetno u prvom pokušaju, tj. bez grešaka od početne do završne faze. Greške su rezultat nedovoljnog znanja, nedovoljnog iskustva i nedovoljne pažnje. Za kvalitet su odgovorne i upravljačke strukture i zaposleni uz težnju da prevencija ima prioritet u odnosu na inspekciju.

44 Juran, J., Oblikovanjem do kvaliteta, Grmeč, Beograd, 1999., str. 22.

Veliki ugled u Japanu, a kasnije i Americi, stekao je posle izdavanja knjige „*Kvalitet je besplatan*".

Njegova filozofija o ulozi upravljanja kvalitetom bazira se na sledećim elementima:[45]

1. Kvalitet se mora definisati kao usklađenost sa zahtevima, a ne kao dobar kvalitet:
- posao menadžmenta je da ustanovi zahteve, osigura potrebna sredstva, stimuliše zaposlene i pomogne im da izvrše posao,
- temelj takve politike je da se izvrši posao ispravno u prvom koraku,
- zahtevi o kvalitetu moraju se u potpunosti razumeti i prihvatiti.

2. Sistem postizanja kvaliteta je u sprečavanju grešaka:
- prvi korak da ne dođe do greške je poznavanje posla,
- kada se pojavi greška, najbitnije je otkloniti uzrok,
- prevencija je pitanje znanja radnika koji su zaduženi za kvalitet.

3. Standard proizvoda mora da bude „*nula nedostataka*", a ne „*dovoljno blizu*". Ovaj standard mora da bude standard proizvoda za svakoga u preduzeću, od uprave do procesnih radnika.

4. Merilo kvaliteta je proces neusklađenosti, a ne indeksi:
- troškovi kvaliteta mogu da se utvrde kao razlika između cene neusklađenosti i cene usklađenosti,
- cene neusklađenosti su troškovi koji nastaju zato što se stvari pogrešno rade,
- menadžeri treba da posvete vreme za uočavanje gde nastaju i čime su uzrokovani troškovi kvaliteta.

Geniči Taguči (*Taguchi*), japanski velikan na polju unapređenja kvaliteta, razvio je metodologiju za poboljšanje kvaliteta i smanjenje troškova (tzv. „*Taguči metod*" i model „*Funkcija gubitka*") kao meru kvaliteta proizvoda. Kvalitet, po Tagučiju, determinišu sledeći elementi: [46]
- kvalitet mora biti ugrađen u proizvod/uslugu u fazi njegovog razvoja,
- projektovani parametri proizvoda i procesa moraju biti rezistentni na poremećaje, ili se troškovi koji u tom slučaju nastanu moraju svesti na minimum,
- cilj projektovanja proizvoda (usluge) je da se postignu planirane postavke uz eliminisanje mogućih poremećja,
- statističke metode za unapređenje kvaliteta treba koristiti tokom celog životnog veka proizvoda (usluge),
- treba kombinovati tehnike kvaliteta i statističke metode, kao deo ukupnog sistema projektovanja proizvoda (usluge).

45 *Crozby, Ph., Kvaliteta je besplatno, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989., str. 21-25.*

46 *Majstorović, V., Upravljanje kvalitetom proizvoda, Mašinski fakultet, Beograd, 2000., str. 19.*

Navedeni elementi stvaraju osnovne pretpostavke za utvrđivanje minimalnih uslova za uspostavljanje i funkcionisanje sistema menadžmenta kvaliteta. Zajednički pristup utemeljivača teorije i prakse kvaliteta temelji se na tome da je kvalitet proizvoda (usluge) prvi prioritet organizacije. Za nizak nivo kvaliteta više su odgovorne upravljačke strukture ili sistem nego zaposleni u organizaciji.

3. SISTEM UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM - TQM SISTEM

3.1. POJAM I ZNAČAJ TQM SISTEMA

Sistem upravljanja totalnim kvalitetom (*Total Quality Management*) predstavlja filozofiju poslovnog ponašanja, načina upravljanja i razmišljanja, čiji je fokus stvaranje vrhunskog kvaliteta u svim aspektima proizvodnje i pružanja usluga. Osnovni cilj ovog sistema usmeren je na ostvarivanje potpunog zadovoljstva potrošača (korisnika usluga) na dugoročnoj osnovi. Ostvarivanje takvog nivoa kvaliteta, podrazumeva koordinaciju svih resursa (ljudskih, materijalnih i finansijskih) i svih učesnika u lancu stvaranja proizvoda, odnosno usluge. Tom cilju podređuje se svaki proces, svaka operacija, svako radno mesto u organizaciji i svaki pojedinac bilo gde da je raspoređen, jer kvalitet treba da bude briga svih.

Za razliku od klasičnog menadžment metoda, koji se zasniva na pristupu *planiraj –realizuj – kontroliši*, TQM sistem ovome dodaje novu aktivnost *unapređuj* uz uključivanje svih zaposlenih. Po svom pristupu, TQM je istovremeno vrhunski nivo koncepta unapređenja kvaliteta, s jedne, i vrhunski nivo koncepta menadžmenta, s druge strane. Dramatična promena u konceptu kvaliteta nastala je prebacivanjem težišta sa kvaliteta proizvoda na kvalitet upravljanja, kako bi unapređenje performansi proizvoda i svih ostalih sposobnosti i rezultata organizacije bili komplementarni. Usklađivanje kvaliteta svih performansi organizacije moguće je ako se primeni koncept totalnog kvaliteta. U njemu nema bitnih i manje bitnih elemenata, a efekat je ravan lancu koji je čvrst onoliko koliko je čvrsta najslabija karika u njemu.[47]

Totalni kvalitet, prema Oaklandu, predstavlja *„način upravljanja poslovnim procesima kako bi se osiguralo potpuno zadovoljstvo kupca na svakom nivou"*.[48] To je pristup koji vodi do povećanja konkurentnosti, efektivnosti i fleksibilnosti celog preduzeća.

47 *Heleta, M., TQM - Modeli izvrsnosti I integrisani menadžment sistemi, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010., str. 66*

48 *Oakland, J.S.,Total Quality Management – The route to improving performance, Second Edition, Butteworth - Henemann, Oxford, 1993., str. 10.*

Stevenson totalni kvalitet posmatra kao „*filozofiju koja podrazumeva uključenost svih u organizaciji u postizanju kvaliteta. Usmerena je, kako na kupce i njihovo zadovoljstvo, tako i na dobavljače*". Cilj te filozofije je zadovoljavanje očekivanja kupaca ili čak prevazilaženje tih očekivanja kupljenim proizvodom ili uslugom.[49]

Avelini TQM posmatra kao „*sistem unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM nastoji osigurati tj. stvoriti uslove da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gde i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi put i svaki sledeći put*".[50]

Navedeni pristupi ukazuju da ***TQM sistem predstavlja potpunu usaglašenost sa zahtevima i očekivanjima eksternih i internih subjekata u svim područjima***. Potpuna usaglašenost kvaliteta sa zahtevima podrazumeva stvaranje ambijenta u kome su svi zaposleni, upravljačke strukture i drugi subjekti odgovorni za kvalitet proizvoda (usluge) i daju svoj puni doprinos njegovom stvaranju i unapređenju. TQM sistem upravljanja osigurava postizanje i održavanje kvaliteta, povećanje fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja. To je sistem koji je potpuno orijentisan ka tržištu, odnosno to je proces koji počinje sa kupcem i završava se sa kupcem. Razlika između TQM sistema i kontrole kvaliteta je što kontrola kvaliteta u fokusu ima identifikovanje grešaka, a TQM preventivne mere da do grešaka ne dođe.

Upravljačke strukture kao „*mozak*" organizacije imaju dominantnu ulogu u uspostavljanju sistema upravljanja totalnim kvalitetom, jer inicijativa za njegovo uvođenje upravo dolazi sa vrha - od generalnog menadžmenta. Od njihove spremnosti, znanja i odgovornosti zavisi i opredeljenost za uvođenje sistema kvaliteta i njegova dalja implementacija.

Unificirano rešenje u odabiru odgovarajućeg pristupa za uvođenje sistema kvaliteta za različite vrste i tipove organizacija ne postoji. Ono zavisi od spremnosti svake organizacije pojedinačno da svoje poslovanje podredi ostvarivanju vrhunskog kvaliteta. Rešenje koje odgovara jednoj organizaciji ne mora biti korisno drugoj i obrnuto. Ne može se garantovati da će jedan pristup biti potpuno uspešan za sve organizacije, jer ne postoji recept koji garantuje uspeh u svakoj situaciji.

Iskustva ukazuju da je veliki broj organizacija imao značajnih poteškoća u implementaciji TQM sistema. Njegovi principi se, iako teorijski dobro razrađeni, u praksi sa velikim poteškoćama implementiraju, pa nije redak slučaj da su brojne organizacije iz različitih razloga i odustajale od njegovog uvođenja iako su ga načelno prihvatile. Naime, veoma često se menadžment organizacije samo verbalno izjašnjava za uvođenje ovog sistema, a onda se pokazuje nespremnost da se razvije široka podrška za njegovo sprovođenje.

49 Stevenson, W.J., Production / Operations Management, Fourth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1993., str. 104.
50 Avelini,H, I.,Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., str. 44.

Brojni menadžeri jednostavno nisu spremni da iznesu odgovornost za implementaciju TQM, između ostalog i zbog toga što nisu osposlobljeni kako da unaprede sistem kvaliteta. Veliki je i broj onih menadžera koji nemaju potreban entuzijazam koji bi preneli na ostale zaposlene kada je u pitanju unapređenje kvaliteta. Takođe, postoje i brojni menadžeri koji ne žele da prenesu deo svojih ovlašćenja na niže nivoe. Ovome treba dodati i nespremnost zaposlenih da menjaju godinama stečene navike u obavljanju radnih zadataka. To su samo neki od razloga za neuspele pokušaje uspostavljanja sistema kvaliteta.

Sasvim je logično zaključiti da ukoliko menadžment jedne organizacije nije zainteresovan ili nije sposoban da kontinuirano unapređuje kvalitet utoliko je teže to isto očekivati od zaposlenih.

Pre donošenja konačne odluke o uvođenju TQM sistema, organizacija bi trebalo da izvrši proveru sopstvene spremnosti i eventualnih problema koji se mogu pojaviti u procesu uspostavljanja sistema kvaliteta i njegovoj implementaciji. Polazne osnove u proveri te spremnosti treba da budu:

- opredeljenost upravljačkih struktura za uvođenje sistema kvaliteta, njegovu primenu i angažovanost na prihvatanju koncepta od strane zaposlenih. Da bi se uspešno implementirao i razvijao ovaj sistem neophodno je da se najviši nivo rukovodstva preduzeća za njega nedvosmisleno i jasno odluči, a potom svoje opredeljenje ka razvoju kvaliteta utemelji kroz praktično delovanje. To je i presudno da bi i zaposleni prihvatili koncept kvaliteta i da među njima postoji odnos koji je otvoren i pun povrenja;
- eliminisanje negativnog pristupa kod svih učesnika u procesu uspostavljanja sistema;
- potpuna i pravilna informisanost zaposlenih o značaju uvođenja ovog sistema (efikasnost u poslovanju, smanjenje troškova, veća popunjenost kapaciteta, zadovoljstvo gostiju i sl.);
- kvalitetne instrukcije i drugi neophodni elementi za uvođenje i implementaciju sistema;
- spremnost zaposlenog osoblja da se obuči kako da se preduprede greške koje se mogu pojaviti u procesu uvođenja sistema;
- pravovremena pripremljenost potrebne dokumentacije (pravilnik, procedure, zapisi) i njena ažuriranost;
- adekvatna motivisanost zaposlenih.

Ukoliko su odgovori na ove pretpostavke zadovoljavajući, organizacija može biti uverena da je na dobrom putu i da koristi adekvatne procedure u postupku uspostavljanja ovog sistema kvaliteta, koji je tržišno orijentisan i vođen potrošačem, sa izuzetno naglašenom ulogom zaposlenih. Međutim, ukoliko odgovori nisu zadovoljavajući bilo bi korisno ispitati stavove generalnog menadžmenta o spremnosti za uvođenje sistema kvaliteta.

3.2. OSNOVNA NAČELA TQM SISTEMA

Savremeni koncept upravljanja totalnim kvalitetom u osnovi bazira se na Demingovoj koncepciji transformacije menadžmenta. Ta koncepcija predstavlja filozofiju koja prožima čitavu organizaciju, ističe ulogu unapređivanja procesa, ulogu zaposlenih u ostvarivanju zadovoljstva potrošača i zahteva kontrolu svih procesa u cilju obezbeđivanja potpunog kvaliteta proizvoda/usluge. Polazeći od tog pristupa, kao ključni temelji sistema upravljanja totalnim kvalitetom izdvajaju se:

1) *orijentacija ka potrošaču,*

2) *totalna uključenost*.

Ova načela predstavljaju kamen temeljac iz kojih se nadograđuju svi ostali principi upravljanja kvalitetom.

1. ***Orijentacija ka potrošaču***

TQM sistem podrazumeva kreiranje ponude prilagođene zahtevima, potrebama i željama potrošača. To znači da *„poslovne aktivnosti preduzeća počinju razumevanjem i anticipiranjem potreba i želja potrošača, a završavaju se isporučivanjem očekivane vrednosti"*.[51] Obezbeđivanje punog zadovoljstva potrošača podrazumeva uspostavljanje i održavanje dugoročnih veza sa njima, kako bi se realizovali strateški ciljevi organizacije.

2.***Totalna uključenost***

Orijentacija na totalnu uključenost podrazumeva potpuno angažovanje svih subjekata koji učestvuju u stvaranju proizvoda/usluge, svih procesa i svih procedura, kako bi proizvod svojim kvalitetom u potpunosti zadovoljio i/ili nadmašio očekivanja potrošača.

Na ovim načelima baziraju se ostali (izvedeni) principi koji se koriste za uspostavljanje sistema upravljanja totalnim kvalitetom.U izvedene principe spadaju:

1) stroga posvećenost kupcima i ostalim zainteresovanim subjektima u procesu stvaranja proizvoda;
2) sposobnost i spremnost menadžmenta za uspostavljanje sistema kvaliteta;
3) kontinuirano unapređenje kvaliteta (obuka i timski rad);
4) spremnost zaposlenih za uvođenje sistema kvaliteta;
5) procesni i sistemski pristup organizacije;
7) razvoj partnerstva i kompetentnosti;
8) spremnost na promene u okruženju.

51 Milisavljević, M, Maričić, B, Gligorijević, Osnovi marketinga, Ekonomski frakultet, Beograd, 2009., st.38.

Zajedničko obuhvatanje ključnih načela totalnog kvaliteta i izvedenih principa, najbolje se može sagledati kroz formiranje tzv. „*Kuće kvaliteta*".

Izgradnja Kuće kvaliteta

Kuća kvaliteta (*House of Quality*) je metafora koja se u literaturi i praksi koristi kao način da se zajednički prikažu i obuhvate osnovni principi TQM sistema i njihova međusobna povezanost. Kuću kvaliteta sačinjavaju sledeći elementi (*Johnston, Chvala*):[52]

1. *Temelji kuće kvaliteta* (misija, vizija, ciljevi i smernice);
2. *Nivoi za implementaciju menadžmenta* (strategijski menadžment, upravljanje procesima, upravljanje projektima i upravljanje neposrednim aktivnostima i zadacima);
3. *Stubovi na kojima počiva kuća* (satisfakcija potrošača, kontinuirano unapređenje kvaliteta, odlučivanje na osnovu činjenica i uvažavanje ljudi);
4. *Krov kuće - nadgradnja organizacije* (društveni, tehnički i menadžment sistem).

1. ***Temelji kvaliteta***

Temelj kuće totalnog kvaliteta započinje definisanjem *misije, vizije i utvrđivanjem ciljeva i smernica za realizaciju te vizije*. Vizija, kao pogled u budućnost, mora biti prihvaćena na svim nivoima rukovođenja i kao takva mora se sprovoditi. Da bi bila oživotvorena vizija mora biti jasna i razumljiva, realna i optimistična, moguća i opšteprihvaćena. Misijom se konkretizuju vizijom postavljeni ciljevi organizacije. Put ka prihvatanju misije vodi do strategije koja treba da odgovori kako ostvariti ciljeve.

2. ***Nivoi za implementaciju menadžmenta***

Nivoi za implementaciju menadžmenta obuhvataju: strategijski menadžment, upravljanje procesima, upravljanje projektima i upravljanje neposrednim aktivnostima i zadacima.

Strategijski menadžment kao ključni oslonac na kojem se gradi kuća kvaliteta, treba da počiva na *planiranju kvaliteta* kao ključnoj aktivnosti koja definiše okvire u kojima će se uspostaviti kvalitet unutar preduzeća. Procese *planiranja kvaliteta* treba da inicira menadžment kako bi se videla njegova privrženost kvalitetu, a njegovo sprovođenje na svim nivoima organizacije treba obezbediti kroz različite vrste koncenzusa (opšteg prihvatanja), formiranja timova i kreativne i inovativne aktivnosti.

52 *Opširnije videti: Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 153-161; Johnston, W., Chvala, R,. Total Quality in marketing, The St. Lucie Press, Florida, 1996.*

Upravljanje procesima podrazumeva planiranje operacija i usklađivanje ključnih procesa sa potrebama i očekivanjima potrošača. Organizacije u savremenim uslovima poslovanja sve više se fokusiraju na upravljanje procesima umesto na upravljanje sektorima, težeći da pronađu načine kako da se poboljšaju poslovi, procesi i zadaci koji se odvijaju između različitih sektora. Željeni rezultati se mogu efikasnije ostvarivati ako se upravljanje odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces. To znači da se pažnja usmerava na *kvalitet proizvoda a ne na količinu*. Ovo zahteva sinhronizovanost i koordinaciju operacija međusobno zavisnih područja poslovanja (marketing, prodaja, proizvodnja, finansije, propaganda, tehničke usluge i sl.). Rezultat takvog rada su zajednički procesi i zajednički jezik komuniciranja.

Upravljanje projektima podrazumeva efikasno planiranje, analizu, organizovanje, implementaciju i kontrolu svih resursa i aktivnosti da bi se uspešno započeo program kvaliteta. Važnu ulogu u ovome imaju timovi kao inicijatori procesa uspostavljanja kvaliteta, čije se aktivnosti istovremeno vezuju i za operativne zadatke i za unapređivanje ciljeva poslovanja, identifikovanje ključnih faktora uspeha i kontrolu procesa.

Upravljanje neposrednim aktivnostima podrazumeva planiranje, organizaciju i kontrolu u izvršavanju utvrđenih zadataka i poslova, na osnovu kojih zaposleni implementiraju neophodne promene u proizvodima i uslugama koje procesiraju sa ukupnim naporom preduzeća ili pojedinih njegovih delova kako bi se postigao vrhunski kvalitet. Ovo podrazumeva da zaposleni prethodno razumeju filozofiju totalnog kvaliteta. Opredeljenost preduzeća za kvalitet i spremnost zaposlenih za takvu orijentaciju su od presudnog značaja za postizanje uspeha u implementaciji strategije kvaliteta.

3. ***Stubovi kvaliteta***

Stubove kuće kvaliteta sačinjavaju četiri osnovna principa koji moraju biti pažljivo konstruisani, pravilno raspoređeni i stabilni da bi se postigao uspeh u dostizanju vrhunskog kvaliteta. Ti oslonci (principi) su:

a) satisfakcija potrošača;

b) kontinuirano unapređenje kvaliteta;

c) odlučivanje na osnovu činjenica;

d) uvažavanje ljudi.

Osnovni stub kuće kvaliteta je *satisfakcija potrošača* kao emocionalna reakcija između očekivane i doživljene usluge. Postizanje satisfakcije potrošača, odnosno izlaženje u susret njegovim očekivanjima, pa i prevazilaženje važno je iz razloga poverenja i lojalnosti, prenošenja pozitivnih iskustava i spremnosti na dalju saradnju. Saznanja o tome šta predstavlja satisfakciju potrošača su važna da bi se njom efikasno upravljalo.

Kontinuirano unapređivanje kvaliteta je drugi bitan stub ove kuće. Kontinuirano poboljšavati znači raditi na unapređivanju proizvoda i usluga u hodu, što podrazumeva aktivnu uključenost svih karika u lancu stvaranja kvalitetnog proizvoda. Unapređenje se ne odnosi na kratkoročno postizanje rezultata, već je to, pre svega, orijentacija na kontinuirano unapređenje proizvoda i usluga i odgovor na stalne tržišne promene.

Kroz kontinuirano unapređenje teži se postizanju *pouzdanosti procesa* i to, pre svega, u pravcu minimuma varijacija. Drugi važan cilj jeste *redizajniranje procesa* tako da proizvodi i usluge koji nastaju kao rezultati tih procesa više odgovaraju novim i izmenjenim zahtevima tržišta. U planiranju procesa do izražaja posebno dolazi Demingov **PDCA cikllus**, kao beskrajan krug unapređenja koja se dešavaju u svim fazama poslovanja.

Odlučivanje na osnovu činjenica je treći stub kuće kvaliteta i odnosi se na donošenje odluka na bazi činjeniica i informacija koje su rezultat analize sopstvene organizacije, istraživanja tržišta i istraživanja konkurencije (interno i eksterno istraživanje).

Uvažavanje ljudi (četvrti stub) podrazumeva spremnost zaposlenih za uvođenje sistema kvaliteta, njihovu obučenost i posedovanje određenih ovlašćenja radi blagovremenih reakcija na eventualne greške i otklanjanja uskih grla u donošenju odluka. Davanje ovlašćenja zaposlenima je odraz razumevanja misije i vizije preduzeća i stvaranja uzajamnog poverenja i korektnih odnosa zaposlenih i menadžmenta preduzeća.

4. ***Krov kuće kvaliteta***

Krov kuće kvaliteta sačinjavaju socijalni, tehnički i menadžment sistem.

Socijalni sistem se odnosi na kulturu organizacije, odnose između pojedinaca i grupa, forme ponašanja zaposlenih i njihovu ulogu u procesu komuniciranja. Ključna područja socijalnog sistema su: *motivacija, kreativnost, inovativnost i timski rad.*

Tehnički sistem odnosi se na merenje kvaliteta uz primenu određenih metoda i tehnika, na bazi čega se donose odgovarajuće odluke. Koristi koje proizilaze iz usavršavanja tehničkog sistema su: *smanjivanje gubitaka, manje uskih grla, brzo učenje, brža isporuka usluga i brža reakcija na zahteve potrošača, manje izgubljenog vremena, povećana kontrola zaposlenih tokom procesa rada* i dr.

Menadžment sistem stvara okvire za uvođenje i koordinaciju politika i ciljeva, procedura, prakse i vođstva organizacije i glavni je pokretač uvođenja sistema totalnog kvaliteta u preduzeću.

4. PRIMENA TQM SISTEMA U HOTELIJERSTVU

4.1. OSNOVNI PRINCIPI TQM SISTEMA U HOTELIJERSTVU

Uvođenje TQM sistema u hotelijerstvu zahteva potpuno razumevanje potreba i zahteva turista, poštovanje utvrđenih standarda i stvaranje proizvoda koji će svojim kvalitetom ispuniti ili nadmašiti njihova očekivanja. To podrazumeva da funkcija upravljanja kvalitetom prožima celu organizaciju, odnosno da se rasporedi na sve hotelske aktivnosti i funkcije (recepcija, smeštaj, nabavka, prodaja, marketing, kuhinjski blok, usluživanje, tehničko održavanje, održavanje higijene i dr.). Tako široko postavljen sistem kvaliteta treba da omogući hotelskom preduzeću da kontinuirano unapređuje svoje performanse, pri čemu ne smeju biti zanemarene potrebe bilo koje od zainteresovanih strana koje učestvuju u procesu stvaranja i isporuke hotelskog proizvoda.

Uvažavajući osnovna načela na kojima se temelji TQM sistem, a polazeći od veoma heterogenih resursnih i tržišnih mogućnosti, adekvatna primena ovog sistema u hotelijerstvu podrazumeva korišćenje različitih principa i aktivnosti koje hotelskom menadžmentu treba da omoguće donošenje odluka za njegovo uvođenje. Osnovni principi na kojima treba bazirati uvođenje TQM sistema u hotelijerstvu su:

• ***Posvećenost korisnicima hotelskih usluga***

Posvećenost korisnicima hotelskih usluga podrazumeva da se hotelska usluga kontinuirano prilagođava potrebama, zahtevima i očekivanjima gostiju. Hotelski gost kao korisnik hotelske usluge je polazište i ishodište svake hotelske operacije. Da bi ostali lojalni hotelu, njihovi zahtevi se moraju poštovati i oni treba da predstavljaju osnovu budućih odluka o proizvodu. Ovo ujedno zahteva i njihovu aktivnu uključenost u kreiranju hotelskog proizvoda, kroz uvažavanje njihovih ideja, predloga i sugestija i ugradnju istih u proizvod. Dakle, potrebe i zahtevi gostiju moraju biti čvrsto inkorporirani u planiranje, dizajn proizvoda, unapređenje procesa, kao i u druge hotelske operacije.

• ***Odgovornost menadžmenta za uspostavljanje sistema kvaliteta***

Jedan je od najvažnijih uslova za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu je opredeljenje i spremnost menadžmenta za njegovo uvođenje. Od njegove spremnosti i razumevanja suštine kvaliteta zavisi da li će se stvari odvijajati na „*pravi*" način i da li će se od zaposlenih izvući najviše i najbolje što oni mogu da daju u svom poslu.

Da bi ovo moglo da se ostvari hotelske upravljačke strukture, posebno one koje su zadužene za kvalitet, moraju imati znanje, integritet, pouzdanost, dobru veštinu komuniciranja, spremnost i volju da uče i sposobnost da motivišu druge. Pored toga, one treba da poseduju i druge karakteristike izražene kroz: jak osećaj i svesnost sopstvene uloge u organizaciji, težnju za novim saznanjima, osećaj zadovoljstva i uživanja na poslu, socijalnu odgovornost, preuzimanje rizika i želju da se zadovolje potrebe drugil. Samo takav pristup stvara uslove potpune spremnosti rukovodstva za uvođenje ovog sistema.

• ***Spremnost zaposlenih za prihvatanje sistema kvaliteta***

Zaposleni, odnosno njihovo znanje, sposobnosti, motivisanost i kompetencije ključni su faktor kvaliteta hotelske usluge. Samo zadovoljni zaposleni su u mogućnosti da gostima pruže uslugu zadovoljavajućeg kvaliteta. Oni moraju biti informisani o tome šta se radi, šta oni treba da rade, zašto to rade i kako to da rade. Oni moraju razumeti i prihvatiti suštinu sistema kvaliteta. *Davanje ovlašćenja zaposlenim*, posebno u delu gde se ostvaruju intezivne komunikacije sa gostima, je od izuzetne koristi za njihovo dodatno motivisanje. Menadžment i na taj način pridobija zaposlene za uvođenje sistema kvaliteta, a ujedno skraćuje i proces odlučivanja pri rešavanju prigovora gostiju.

• ***Kontinuirano unapređenje kvaliteta hotelskih usluga***

Unapređenje kvaliteta hotelske usluge podrazumeva učenje na bazi uočenih grešaka i nastojanje da se iste greške i propusti ne ponove, već da se nakon otkrivanja identifikuju i koriste kao šansa za poboljšanje kvaliteta. U hotelijerstvu veoma je teško dostići takve rezultate gde ne postoje greške, te je njihova blagovremena identifikacija od izuzetne važnosti za reagovanje radi postizanja nivoa usluge kojom će gost biti zadovoljan. Da bi se efikasno radilo na kontinuiranom unapređenju kvaliteta veoma je bitno da postoji timski rad i kompetencije nižih nivoa rukovođenja i zaposlenih, što se postiže *kroz treninge, stalna usavršavanja, kružoke kvaliteta ili timove za unapređenje kvaliteta*.

• ***Orijentacija na životnu i radnu sredinu***

TQM sistem je usmeren na zaštitu i unapređenje životne i radne sredine, odnosno bližeg i šireg okruženja u kojem je hotelski objekat lociran. Očuvnje atraktivnosti okruženja, suštinski je važan zahtev koji se ne sme zapostaviti u procesu stvaranja i isporuke hotelske usluge.

Uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom obavezuje hotelsko preduzeće da definiše standarde koji se odnose na usaglašenost radne sredine sa zahtevima hotelskog programa. Ovo je neophodno zbog toga što se različite komponente hotelskog proizvoda odvijaju u različitim radnim sredinama. Usluge vezane za prijem gosta, hranu, piće, rekreaciju, zabavu i dr., ostvaruju se u prostorima koji imaju i radni i uslužni karakter.

Pored prostora i prostorija namenjenih gostima, stvaranje hotelskog proizvoda zahteva i postojanje prostora koji nisu direktno namenjeni gostima, kao što su: magacinski prostori, kuhinjski blok, kotlarnica, garaža, radionice, perionica, sanitarno - higijenske prostorije, garderobe, trpezarija i ofisi za zaposleno osoblje, kancelarije i sl. Svi ovi prostori moraju biti u skladu sa standardima i propisima koji garantuju kvalitet ukupne hotelske usluge. Posebno je bitno da se definišu i poštuju standardi koji se odnose na obezbeđenje sanitarno - higijenske i zdravstvene ispravnosti namirnica i zdravstveno stanje zaposlenih, jer se radi o direktnom kontaktu zaposlenih sa životnim namirnicama.

• ***Orijentacija na procese***

Uspostavljanje i sprovođenje sistema upravljanja kvalitetom predstavlja proces usmeren na postizanje ciljeva hotelskog preduzeća. Taj proces nije jednokratno i parcijalno delovanje, već serija kontinuiranih uzajamnih veza upravljačkih funkcija, gde je svaka hotelska usluga rezultat aktivnosti u određenim procesima koji su najčešće sukcesivno povezani. Zbir kvaliteta pojedinačnih procesa, koji su rezultat sinhronizovanog rada svih poslovnih jedinica u hotelu, čini ukupan kvalitet hotelske usluge. Tako na primer, ukoliko sobarica primeti neki nedostatak ili određenu stvar koju je gost zaboravio u sobi obavestiće odgovarajuću hotelsku službu kako bi se navedeni nedostatak otklonio pre dolaska gosta ili nađena stvar vratila gostu koji napušta sobu. Ukoliko nema potrebne saradnje između službi (sobarica – recepcija, tehničko održavanje) nije moguće postići kvalitet koji će zadovoljiti gosta.

• ***Sistemski pristup***

TQM sistem ne počiva samo na teorijskim saznanjima, već uvažava najbolja praktična iskustva. On zahteva uključivanje svih zaposlenih u postupku implementacije i izgradnje kvaliteta, pri čemu im se mora obrazložiti politika kvaliteta i uloga i doprinos svakog pojedinca u tome. Iz perspektive sistemskog pristupa menadžeri sagledavaju organizaciju kao celinu u kojoj aktivnost jednog dela ima upliv u aktivnosti ostalih delova.

• ***Orijentacija na planski pristup*** podrazumeva plansku razradu procesa i operacija da bi se pratilo i analiziralo njihovo odvijanje. Planiranje, kao početna aktivnost u uspostavljanju TQM sistema, podstiče saradnju i koordinaciju svih subjekata koji učestvuju u stvaranju i pružanju hotelskih usluga. Koordinacija je bitna jer turisti se ne vezuju samo za hotel i njegove sadržaje, već za brojne usluge koje su u domenu subjekata izvan hotela. To nameće potrebu da se planiranjem mora obuhvatiti i turistička destinacija i aktivnosti drugih subjekata koji u okviru turističke destinacije učestvuju u zadovoljavanju različitih potreba turista.

• ***Merenje zadovoljstva korisnika usluga*** podrazumeva korišćenje različitih metoda i tehnika koje služe kao osnova za kontinuirana unapređenja kvaliteta hotelskog proizvoda i obezbeđenje zadovoljstva turiste.

• ***Sistem kontrole*** usmeren je na praćenje ukupnog proizvodno - uslužnog procesa, ukazivanje na odstupanja i greške koje mogu da utiču na kvalitet proizvoda i blagovremeno preduzimanje mera, ukoliko za to postoje razlozi.

4.2. KORISTI HOTELSKIH PREDUZEĆA OD UVOĐENJA TQM SISTEMA

Osnovni preduslovi za uvođenje TQM sistema u hotelskom preduzeću su:

- marketinška orijentacija preduzeća,
- postojanje programa kvaliteta i spremnost svih subjekata u preduzeću za njegovo uvođenje,
- uspostavljanje organizacije poslovanja koja omogućava uvođenje takvog sistema,
- elektronsko poslovanje preduzeća.

Veliki hotelski sistemi i hotelske grupacije, zbog potrebe uvođenja jedinstvenog sistema kvaliteta usluga u svim objektima bez obzira na različita područja u kojima se nalaze, najpre su se opredelili za uvođenje sistema kvaliteta. Njegovim uvođenjem ostvaruje se:

- kontinuirano unapređenje hotelske usluge;
- jačanje konkurentske sposobnosti i tržišne snage preduzeća;
- povećanje zadovoljstva korisnika usluga i njihovu lojalnost;
- povećanje zadovoljstva zaposlenih i njihovu lojalnost;
- povećanje kvaliteta upravljanja;
- smanjenje ukupnih troškova poslovanja (posebno režijskih i troškova propagande kod onih hotela koji su u sastavu hotelskih lanaca);
- ekonomiju prostora (komercijalizacija slobodnih prostora putem iznajmljivanja);
- smanjenje nepotrebnih zaliha;
- smanjenje rizika od neuspeha;
- razvijanje imidža hotela i njegove ukupne vrednosti;
- povećavanje profita.

Vremenom, TQM sistem sve više uvode i manji hoteli koji posluju samostalno. Ono što je za velike hotele i grupacije prednost (zadržavanje postojećih turista, smanjenje troškova, usmena propaganda, izgradnja imidža) za manje hotele to predstavlja jedini način opstanka. Uvođenje ovog stema kod manjih hotela daleko je jednostavnije nego kod hotelskih lanca ili velikih sistema iz sledećih razloga:

- organizaciona struktura manjih hotela jednostavnija je, jer je broj zaposlen daleko manji;
- manjem broju zaposlenih jednostavnije je objasniti suštinu uvođenja TQM sistema i pridobiti poverenje za njegovo uvođenje;
- najveći broj zaposlenih se uključuje u sve faze kreiranja i isporuke usluge;
- trening je jednostavnije organizovati;
- saradnja menadžmenta i zaposlenih je permanentna;
- nepotrebne zalihe su svedene na minimum;
- brže se uočavaju nedostaci i slabosti;
- procedure rešavanja prigovora gostiju su daleko jednostavnije i brže.

Kao što se vidi manji hoteli su fleksibilniji što im omogućava lakše i brže prilagođavanje tržišnim uslovima i zahtevima tražnje, mogućnost bržeg rešavanja prigovora i manji broj nivoa odlučivanja.

Nedostaci koji se najčešće mogu ispoljiti prilikom uvođenja ovog sistema upravljanja kvalitetom u manjim hotelima su:[53]

- menadžeri i vlasnici ovih hotela često nemaju tržišnu viziju i strategiju pa prema TQM sistemu imaju određenih rezervi;
- menadžeri i vlasnici veoma često očekuju brze rezultate, što ovaj sistem u kratkom roku ne daje;
- veoma često se iz neznanja pruža otpor prema uvođenju novog sistema;
- treninzi zaposlenih ređe se organizuju, jer zbog malog broja zaposlenih postoji problem zamene za vreme obuke;
- zbog malog broja zaposlenih postoji rizik da jedan ili dva zaposlena mogu onemogućiti promene ukoliko se plaše da to znači više posla i odgovornosti.

Znanje, obrazovanje, kultura i spremnosti vlasnika malih hotela za uvođenje sistema kvaliteta su opredeljujući elementi koji dominiraju u ukupnom upravljanju malim hotelima. Na njima je da zajedno sa menadžmentom kreiraju takvu klimu u kojoj su zaposleni zaineresovani, samostalno razmišljaju i imaju ličnu odgovornost. Da bi ovo moglo da se ostvari menadžeri – vlasnici malih hotela moraju imati integritet, sposobnost, fleksibilnost, izuzetnu veštinu komuniciranja, spremnost i volju da rade na sebi i da motivišu druge da rade.

53 *Avelini, H., I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, Opatija, 2002., str. 51.*

4.3. POSTUPAK UVOĐENJA TQM SISTEMA U HOTELSKOM PREDUZEĆU

Da bi se uspostavio TQM sistem i ostvarili rezultati koji vode vrhunskom proizvodu i usluzi, treba izbegavati improvizacije. Upravljačke strukture hotelskog preduzeća, kao najodgovorniji činioc za uvođenje TQM sistema, treba da pristupe njegovoj implementaciji na veoma studiozan i sistematičan način. Na njima je da stvore takvu klimu koja će sve subjekte u postupku kreiranja, uvođenja i održavanja sistema kvaliteta usmeriti prema tom cilju. Sam postupak uvođenja TQM sistema podrazumeva formulisanje odgovarajućih strategija koje treba da obezbede njegovo sprovođenje. Nezavisno za koju od strategijskih opcija da se opredeli hotelsko preduzeće mora jasno precizirati obaveze svih zaposlenih, definisati ko su korisnici njegovih usluga (potencijalni, povremeni, postojeći, stalni i sl.), koje su karakteristike uslužnog programa koje zahtevaju korisnici i kakva je pozicija hotela na turističkom tržištu. Implementacija ujedno podrazumeva i definisanje odgovornosti svih subjekata koji učestvuju u kreiranju i pružanju hotelskih usluga, iz razloga što koncept totalnog kvaliteta *zahteva timsku kulturu, timski rad i fleksibilnu organizacionu strukturu*.

Iako je značaj TQM sistema izuzetno važan, posebno za hotelske grupacije i velike hotele, obzirom da dugoročno garantuje visok kvalitet usluge uz smanjenje troškova poslovanja, njegova implementacija nije jednostavan proces. Na to utiču sledeći razlozi:

- upravljačke strukture teško se odlučuju na nove izazove, jer ne žele da menjaju stare navike;
- uvođenje kvaliteta zbog opterećenosti birokratijom i papirologijom postaje dodatno opterećenje, a ne integralni deo delovanja preduzeća;
- mogućnost sukoba unutar preduzeća između različitih koncepcija, kao i između menadžmenta i zaposlenih;
- nerazumevanje savremenih zahteva tržišta.

Sam postupak uvođenja TQM sistema hotelsko preduzeće sprovodi u nekoliko faza u okviru kojih je potrebno preduzeti određene aktivnosti, i to:[54]

1) Pripremna faza - razvijanje svesti o kvalitetu;

2) Organizacija kvaliteta;

3) Implementacija sistema;

4) Nadzor i osiguranje upravljanja totalnim kvalitetom.

54 *Prilagođeno prema: Funda, D., Potpuno upravljanje kvalitetom, Zagreb, Kigen, 2008., str. 67 – 74., i Avelini Holjevac,I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, str.47-53.*

1. Priprema za uvođenje sistema upravljanja totalnim kvalitetom, odnosno razvijanje svesti o kvalitetu obuhvata sledeće aktivnosti:

- razumevanje suštine kvaliteta, opredeljenost za uvođenje sistema i donošenje odluke o uvođenju sistema;
- definisanje politike kvaliteta;
- utvrđivanje programa kvaliteta;
- određivanje metodologije;
- izgradnju sistema podrške (unutrašnje i spoljne);
- uspostavljanje standarda za uvođenje sistema kvaliteta;
- edukovanje i obuku zaposlenih.

2. Organizacija kvaliteta

- određivanje ciljeva za svakog zaposlenog;
- formiranje timova za kvalitet i timova za razvoj;
- određivanje ciljnih tržišta;
- definisanje merila kvaliteta:
- određivanje mernih i kontrolnih funkcija kvaliteta.

3. Implementacija upravljanja totalnim kvalitetom obuhvata:

- odabir projekata i definisanje procesa;
- određivanje mernih ciljeva za odabrani projekat;
- određivanje odgovornosti i postupka tima;
- obeležavanje uspešnog završetka projekta i motivisanje članova tima za buduće uspehe;
- institucinalizaciju i upravljanje sistemom.

4. Nadzor i osiguranje upravljanja totalnim kvalitetom odvija se kroz sledeće aktivnosti:

- razvijanje tekućih sposobnosti;
- upoređivanja sposobnosti sa ciljevima;
- korektivne radnje.

Uvođenje TQM sistema u hoteliskom preduzeću vrlo je zahtevno i teško i može prouzrokovati pojavu brojnih grešaka u različitim fazama njegovog uvođenja i implementacije.

1. *Moguće greške u fazi pripreme uvođenja TQM sistema*

Najčešće greške u fazi pripreme uvođenje sistema su: nerazumevanje suštine sistema od strane menadžmenta; neuspostavljanje plana edukacije i treninga; verovanje da će sve teškoće njegovim uvođenjem biti automatski rešene;

nedefinisanje kratkoročnih ciljeva za nadzor i neobezbeđenost povratnih informacija; odabir samo menadžera kvaliteta, a ne i prihvatanje obaveze za uvođenje kvaliteta.

2. *Greške u fazi prelaska sa pilot projekta na implementaciju*

Greške koje se pojavljuju u ovoj fazi rezultat su: očekivanja brzih rešenja i gotovih recepata; sukoba između postavljenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva; konfliktnosti ciljeva (između delova preduzeća); nepripremljenosti metoda za merenje; rivaiteta među zaposlenim i narušavanja timskog rada; neadekvatne motivisanosti i dr.

3. *Greške vezane za teško odricanje stečenih navika rukovodeće strukture*

Kao najčešći problemi vezano za ovu fazu ističu se: nedostatak ovlašćenja; nedoslednost u sprovođenju utvrđene politike; zastarela i nefunkcionalna organizaciona struktura i prevaziđen model poslovanja.

Kao ***primer*** barijera i problema u implementaciji TQM sistema u hotelijerstvu navode se rezultati istraživanja koje je sprovela Američka asocijacija hotela i motela AH & MA (American Hotel and Motel Association) o stanju obezbeđivanja kvaliteta u američkoj hotelskoj industriji. Rezultati ankete i odgovora 116 hotela na Upitnik o barijerama u implementaciji TQM sistema dati su u sledećoj ilustraciji.

Ilustracija: Smetnje u primeni TQM sistema u američkoj hotelskoj industriji - AH&MA

Smetnje	Učestalost navođenja
Rezistentnost na promene	27
Nedostatak vremena	23
Nemogućnost da se unajme dobri i kompetentni zaposleni	10
Nedostatak novca	6
Održavanje entuzijazma i zalaganja	6
Oscilacije zaposlenih	4
Shvatanje TQM kao programa, a ne kao načina obavljanja posla	4
Organizacija treninga	4
Nedostatak timskog rada	3
Nedostatak znanja u vezi sa razvojem TQM sistema	2
Nedostatak organizacione podrške	1
Stav zaposlenih da je TQM „fasada“ za snižavanje troškova	1

Izvor: Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VHS, Beograd, 2007., str. 177.

Rezultati navedene ankete ukazuju da su rezistentnost na promene, nedostatak vremena i relativno pomanjkanje kompetentnih zaposlenih tri ključne barijere koje destimulišu širu implementaciju TQM sistema u hotelima. Kao značajne barijere ističu si i novac, entuzijazam, oscilacije zaposlenih, nedostatak timskog rada, nedovoljno znanje suštine sistema kvaliteta i dr. Na hotelskom menadžmentu je da preispita ispravnost opredeljenja za uvođenje sistema i, ukoliko se iskaže spremnost za njegovu implementaciju, otkloni navedene barijere.

5. MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI

5.1. OSNOVNA OBELEŽJA POSLOVNE IZVRSNOSTI

Izvrsnost predstavlja najbolju praksu menadžmenta u ostvarivanju rezultata međunarodne klase zasnovanu na primeni međunarodno priznatih modela izvrsnosti. Njome se iskazuju stalna usavršavanja kojima se postižu permanentna dostignuća vrhunskih rezultata, izdizanje iz prosečnosti i traženje najboljeg rešenja za sve učesnike u kreiranju i isporuci proizvoda / usluge. Ona, zapravo, podrazumeva izvrsnost u ključnim elementima poslovne politike preduzeća, pri čemu je treba posmatrati kao relativno dinamički cilj koji je realno merljiv i ne tako teško uočljiv i čije se koordinate stalno pomeraju. Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM) i Evropska organizacija za kvalitet (EOQ) definisali su poslovnu izvrsnost kao *„model posolovanja koji omogućava organizacijama da postignu balansirano zadovoljstvo zainteresovanih strana (kupci, zaposleni, partneri, deoničari i društvo) i povećanje verovatnoće dugoročnog uspeha*".[55]

Model izvrsnosti predstavlja praktičan menadžment alat koji treba da pomogne različitim kompanijama da same izvrše merenje i utvrde gde se nalaze u odnosu na izvrsnost. On u suštini daje smernice kako i na koji način organizacija u celini treba da se odnosi da bi se unapredio proces koji vodi ka postizanju rezultata kojima se ostvaruje vrhunski kvalitet. Veliki broj kompanija vrše ocenu sopstvenih performansi na osnovu međunarodno priznatih modela kvaliteta.

Kompanije sa vrhunskim rezultatima (kompanije svetske klase) su one koje ostvaruju dosledne, merljive i pozitivne rezultate zasnovane na filozofiji uvođenja kontinuiranih poboljšanja, tj. na njihovoj sposobnosti da konstantno uvode promene.

Odlike kompanija svetske klase su:

- stručno, sposobno i ambiciozno rukovodstvo,
- izuzetno motivisani zaposleni,
- visok nivo performansi interne organizacije i rezultata u poređenju sa najboljim u kategoriji,

55 EFQM – Model for exelance, Bruxelles (www.efqm.org).

- izuzetno zadovoljni korisnici,
- pokazivanje dugoročnih trendova poboljšanja i inovacija u svim aspektima poslovanja,
- stabilna (liderska) tržišna pozicija,
- pri vrhu su berzanske lestvice po realnoj vrednosti za deoničare,
- visoke reference za dobijanje međunaroidno priznate nagrade za vrhunske rezultate.

Čvrsta pravila za postizanje izvrsnosti ne postoje. Najvažniji elementi koji se mere pri realizaciji poslovnih aktivnosti su *zadovoljstvo kupca, zadovoljstvo zaposlenih i ostvarivanje profita*. Ako se zadovoljstvo potrošača povećava povećava se i globalno tržišno učešće kompanije na njemu. Zadovoljstvo zaposlenih doprinosi povećanoj produktivnosti, kvalitetu, ponosu i kreativnosti. Diferenciranje kompanije od konkurencije zasniva se na izvlačenju što je moguće više intelektualnog i kreativnog kapitala iz zaposlenih.

Za utvrđivanje ciljeva izvrsnosti i za uspostavljanje kontinuiranih poboljšanja i inovacija kojima se ostvaruju ti ciljevi organizacije mogu koristiti metode:

- samoocenjivanja, i
- benchmarking.

Prvi korak za bilo koju kompaniju koja kreće put dostizanja vrhunskih rezultata koji teže izvrsnosti jeste ***samoprocena*** zasnovana na nekom od modela izvrsnosti. To je način otkrivanja i potvrđivanja prednosti i snaga u kompaniji kao i fokusiranje na mogućnosti poboljšanja proizvoda ili usluge.

Samoprocenjivanje se odnosi na sagledavanje ključnih elemenata koji determinišu mogućnosti kompanije izražene kroz:

- vođenje organizacije na način koji će dovesti do rezultata koji vode poslovnoj izvrsnosti, odnosno vrhunskom kvalitetu,
- odgovornost za preduzete aktivnosti i snošenje rizika,
- strateško planiranje,
- stalno učenje,
- fokusiranje na kupca i tržište,
- kvalitet ljudskih resursa (sistem rada, obuka i motivisanost),
- upravljanje procesima (proizvodno-uslužni, prateći, procesi u nabavci i dr.),
- poslovni rezultat.

Benchmarking podrazumeva primenu najboljeg iskustva iz tuđe prakse, odnosno poređenje pojedinačnih procesa ili rezultata sa sličnim ili drugim organizacijama koje ostvaruju najbolje rezultate u toj delatnosti. Ova metoda obuhvata identifikaciju, razumevanje i adaptaciju eksterne prakse za primenu u organizaciji da bi ona unapredila svoje perfrmanse.

5.2. MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI

Efikasnost poslovanja, kvalitet, savremene tehnologije i težnja za očuvanjem životne sredine su zahtevi sa kojima se danas suočavaju sve organizacije, bez obzira na njihovu delatnost i veličinu. Od stepena ispunjenosti ovih zahteva zavisi konkurentska prednost organizacije i njena pozicija na tržištu. Kako razvoj i održavanje konkurentnosti predstavljaju impertiv, kao nužnost opstanka javlja se potreba kontinuiranog unapređenja poslovanja organizacije. To je uticalo na uspostavljanje novih tehnika i modela poslovanja koji omogućavaju da se sistematski, brže i lakše postižu vrhunski rezultati. Ovi modeli zasnovani su na principima TQM sistema i međunarodnim standardima kvaliteta.

Za razliku od standardizovanih menadžment sistema koji se setrtifikuju od strane akreditovanih sertifikacionih tela, modeli izvrsnosti se koriste za ocene nivoa izvrsnosti organizacije i za dodelu nacionalnih nagrada za kvalitet. Te nagrade predstavljaju vrhunsko priznanje za kvalitet.

Za primenu i uspostavljanje izvrsnosti koriste se brojni modeli, koji su proizašli iz prestižnih nagrada za kvalitet, među kojima su najpoznatiji:

- Japanski model izvrsnosti - Nacionalna nagrada Japana (*The Deming Application Prize*), ustanovljena 1951. godine;
- Američki model izvrsnosti - Nacionalna nagrada za kvalitet Sjedinjenih Američkih Država - *Malcolm Baldrige* (The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA), ustanovljena 1988. godine;
- Evropski model izvrsnosti - Evropska nagrada za kvalitet (*European Quality Award - EQA*), ustanovljena 1992. godine.
- Pored ovih prestižnih nagrada, od značaja za ostvarivanje proizvoda (usluge) vrhunskog kvaliteta su i nacionalne nagrade poput:
- *Australian Business Excellence Awards,*
- *Canadian Awards for Business Excellence,*
- *Chinese National Quality Award* i dr.

Prestižna nagrada za ostvarivanje vrhunskog kvaliteta u Srbiji je „*Oskar kvaliteta*". Vredna pažnje je i nagrada Privredne komora Beograda -„*Beogradski kvalitet*", koja je jedno vreme dodeljivana za vrhunski kvalitet.

Japanski model izvrsnosti

Union of Japanese Scientists and Engineeres (SRPSE) je 1950. godine, uz pomoć američkog stručnjaka za kvalitet Deminga, pokrenulo proces razvoja modela „TQC – Total Quality Control" za vođenje preduzeća sa orijentacijom na kvalitet. Taj model je ubrzo postao primer uspešnosti poslovanja i uzor potpunog razumevanja kvaliteta.

U cilju šire primene TQC modela 1951. godine ustanovljena je nacionalna nagrada za kvalitet *Deming Applicacion Prize*, čime je priznat Demingov doprinos razvoju japanske industrije. Nagrada je dodeljivana onim kompanijama koje najuspešnije primenjuju model TQC, odnosno onim organizacijama koje su mogle da dokažu da uzorno realizuju učenje Deminga, a time i japansko razumevanje vrhunskog kvaliteta.

Nagrada je namenjena sledećim kategorijama:

1. I***ndividualna nagrada*** - nagrada koja se dodeljuje pojedincima ili grupama koje su postigli izvanredan doprinos u izučavanju ili širenju TQM sistema.
2. ***Aplikaciona nagrada***- nagrada koja se dodeljuje kompanijama koje samostalno posluju i koje su postigle značajno unapređenje performansi kroz aplikaciju TQM sistema.
3. ***Nagrada kontrole kvaliteta*** - nagrada koja se dodeljuje poslovnim jedinicama kompanije koje su postigle značajno unapređenje performansi aplikacijom kontrole kvaliteta i upravljanja kvalitetom na principima TQM sistema.
4. ***Japanska medalja za kvalitet*** - nagrada koja se dodeljuje inostranim kompanijama koje su postigle vrhunske rezultate i doprinele širenju TQM u međunarodnim razmerama.

Osnovna svrha nagrade je širenje istine o kvalitetu, prepoznavanjem poboljšanja efikasnosti koje proizilazi iz uspešne implementacije sistema kvaliteta u organizaciji. Ova nagrada definiše deset osnovnih elemenata koji služe kao kontrolna lista ili lista provere za procenu radnog učinka viših nivoa menadžmenta. Takva lista provere naglašava važnost maksimalne uključenosti menadžmenta u aktivnosti upravljanja kvalitetom i razumevanja glavnih zahteva programa poboljšanja kvaliteta.

Primarni elementi nacionalne nagrade za kvalitet su: politika; organizacija i menadžment; edukacija i razumevanje; prikupljanje, razumevanje i korišćenje informacija o kvalitetu; analiza; planiranje; standardizacija; osiguranje kvaliteta; kontrola i poslovni rezultati.

Svi ovi elementi zasnivaju se na procesnim pristupima. Postoje procesi proizvodnje, prodaje i distribucije, procesi kojima se istražuju potrebe korisnika i njihovi problemi, procesi dobijanja informacija o novim tehnologijama (iz kojih se rađaju ideje za nove proizvode), zatim procesi kreiranja i testiranja novih proizvoda i usluga i njihovo prosleđivanje u redovnu proizvodnju. Takođe, postoje i procesi analize troškova i dodatne vrednosti koje stvara organizacija. Ukupna efikasnost svih procesa određuje budućnost kompanije.

Svaki interni proces mora da funkcioniše i sarađuje sa drugim procesima koji mu prethode i koji ga slede. Zajedno procesi moraju da rezultiraju u proizvodima i uslugama koje zadovoljavaju ili prevazilaze očekivanja kupaca.

Stalnom komunikacijom sa korisnicima proizvoda/usluge obezbeđuju se povratne informacije koje su neophodne za unapređenje procesa kojima se obavlja posao, a time i proizvoda i usluga koje organizacija nudi.

U vođenju organizacije filozofijom totalnog kvaliteta naglasak je na stalnom unapređivanju procesa i osiguravanju proizvoda i usluga koji stalno povećavaju svoju vrednost i imaju sve manje i manje troškove. Fokus u vođenju totalnog kvaliteta je na kvalitetu svakog proizvoda i usluge i svakog procesa. U ovom pristupu zaposleni se posmatraju kao raspoloženi saradnici u trajnom nastojanju da se unapredi svaki aspekt rada u organizaciji. U svakoj aktivnosti neophodno je da svi zaposleni zajednički rade na unapređenju procesa i da ih izvršavaju energično i efikasno, što zahteva njihovu potpunu posvećenost organizaciji. Svoj put ka poslovnoj izvrsnosti organizacija može da postigne samo timskim radom na svim nivoima i u svim procesima.

Američki model izvrsnosti

Malkolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) je najpoznatija nagrada u svetu za kvalitet.[56] Američka vlada je ovu nagradu ustanovila 1988. godine sa zadatkom da promoviše i nagrađuje vrhunska privredna dostignuća, kao i da podstiče američke kompanije da primenjuju sistem menadžmenta totalnog kvaliteta kao sredstva za postizanje konkurentske prednosti. Ovako definisan zadatak opredeljuje i osnovni cilj nagrade, tj. poboljšanje kvaliteta, zadovoljavanje zahteva kupaca i unapređenje ukupne efikasnosti i sposobnosti sistema. Nagrada je dobila ime po američkom ministru trgovine (1981-1987. godine) Malkolm Baldrige i predstavlja dobru osnovu za praćenje rezultata u sprovođenju TQM sistema. Kriterijumi na kojima se nagrada bazira daju mogućnost sagledavanja gde se organizacija nalazi u pogledu sprovođenja programa kvaliteta, gde bi želelela da bude i šta je potrebno uraditi kako bi se ostvarili željeni ciljevi.

Kriterijumi nacionalne nagrade za kvalitet definišu vrednosti ključnih elemenata u ostvarivanju vrhunskih rezultata izraženih kroz: usmerenost prema kupcu, liderstvo, stalno usavršavanje i učenje, vrednovanje zaposlenih, upravljanje na osnovu činjenica, razvoj partnerskih odnosa, usmerenost prema rezultatima, dugoročno planiranje i dr. Maksimalni broj bodova koji se može postići je 1.000. Vrednovanje kriterijuma vrši se na sledeći način:[57]

- *Liderstvo* (Leadership) ili vođenje - ocenjivanje uspešnosti menadžmenta u kreiranju dobre kulture kvaliteta (90 poena);
- *Strateško planiranje kvaliteta* (Strategic Quality Planning) - ocenjivanje kako kompanija uspešno integriše zahteve kupaca u svoju razvojnu aktivnost (55 poena);
- *Usmerenost prema kupcu i tržištu* (Customer Focus and Market Fokus) - analiza kako se u kompaniji ocenjuju zahtevi kupaca i kako se uočena tražnja zadovoljava (250 poena);

56 *National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, 2003., str. 61; (www.baldrige.gov).*

57 *Prema: Seghezzi, H.D., Integrites Qualitatsmanagement, Munhen/Wien, 1996., str. 89.*

- *Usmerenost prema ljudskim resursima* (Human Resource Development and Management) - ocenjivanje uspešnosti kompanija u angažovanju zaposlenih na poboljšanju rada, kvaliteta, brige o znanju i iskustvu zaposlenih (140 poena);
- *Informacije i analize* (Information and Analysis) - ocenjivanje koliko je kompanija uspešna u prikupljanju i analizi informacija i kako se informacije koriste za poboljšanje kvaliteta (75 poena);
- *Upravljanje procesima* (Process Management) - ocenjivaje aktivnosti kompanije na postizanju kvaliteta svih operacija i ciljeva konstantnog poboljšanja (140 poena);
- *Poslovni rezultati* (Business Results) - sagledavanje koliko je kompanija uspešna u postizanju kvaliteta i poboljšanju rada mereno odgovarajućim kvantitativnim pokazateljima (250 poena).

Liderstvo, strateško planiranje kvaliteta i usmerenost prema kupcu i tržištu predstavljaju ***trijadu vođenja***. Ti kriterijumi smešteni su zajedno da bi se naglasila važnost usmerenosti manadžmenta na strategiju i kupca.

Usmerenost prema ljudskim resursima, upravljanje procesima poslovnog sistema i poslovni rezultati predstavljaju ***trijadu rezultata***. Zaposleni u preduzeću i partneri kroz ključne procese ostvaruju zadatke poslovnog sistema koji daju rezultate. Informacije i analize predstvljaju temelj za sistem upravljanja rezultatima. Sve akcije poslovnog sistema upućuju ka poslovnom rezultatu.

Značaj ove nagrade ogleda se u sledećem:

1) nagrada je potvrda da je kompanija lider na tržištu po finansijskim rezultatima;
2) nagrada je dokaz da se postignuti rezultati temelje na vrhunskom kvalitetu;
3) nagrada omogućava višegodišnje prisustvo kompanije u brojnim publikacijama o kvalitetu;
4) nagrada podstiče privlačenje novih potrošača;
5) nagradna je izuzetno privlačna za dobavljače i za zaposlene (dobitnici ove nagrade su najčešće na listi najpoželjnijih poslodavaca brojnih poslovnih časopisa).

Kriterijumi na kojima se zasniva ova nagrada uvedeni su kao interni standardi u brojnim američkim kompanijama, postali su sastavni deo ISO standarda i osnova su za uvođenje ekvivalentnih nagrada u brojnim zemljama (Kanada, Australija, Kina, Zeland, itd.).

Ova prestižna nagrada kvaliteta, između ostalih vrhunskih kompanija, dva puta je dodeljena i američkom lancu hotela Ritz Carlton (RCH).

Ritz - Carlton Hotel Company (RCH) – dvostruki dobitnik MBNQA nagrade

Ritz - Carlton Hotel Company, koja upravlja sa preko četrdesetak luksuznih hotela u Severnoj Americi, Evropi, Aziji, Australiji, Africi, Karibima i Srednjem Istoku, prva je hotelska kompanija koja je dobila nagradu Malcolm Baldrige National Quality Award. Prvi put nagrada je dodeljena 1992. godine zbog izuzetnih rezultata na području kvaliteta. Drugi put nagrada je dodeljena 1999. godine, zbog unapređivanja postojećeg sistema kvaliteta. Inače, kompanija posebnu pažnju posvećuje individualnim gostima.

Cilj uvođenja TQM sistema u RCH bio je postizanje vrhunskog nivoa usluge radi ostvarivanjai konkurentske prednosti na turističkom tržištu. Pristup TQM sistemu koji je ovaj hotelski lanac primenio i koji može da bude primer za slične hotelske kompanije bazirao se na osnovnim principima MBNQA nagrade: predanost kvalitetu svih zaposlenih, usmerenost na zadovoljstvo gostiju, utvrđivanje organizacijske kulture, davanje ovlašćenja zaposlenima i merenje kvaliteta.

Ceo sistem je dizajniran i postavljen tako da obezbeđuje menadžmentu i zaposlenima da brzo reaguju na eventualne prigovore gostiju i da uspešno reše nastali problem. Sistem se zasniva na pravilima (kodeksu) kompanije koja zahtevaju: apsolutno prilagođavanje potrebama i zahtevima gostiju, odgovornost svih struktura zaposlenih prema okruženju i društvu u celini, stvaranje korektnih odnosa sa dobavljačima i kreiranje adekvatnog sistema izveštavanja o kvalitetu.

Koliko je top menadžment važan za uspeh programa kvaliteta potvrđuje i činjenica da u RCH kompaniji svaki menadžer višeg nivoa 25% svog radnog vremena posvećuje kvalitetu. Kako bi program bio uspešan i ostvario kontinuirana poboljšanja, uz predanost i učestvovanje višeg menadžmenta, bitno je uključiti sve zaposlene i podsticati timski rad. Važno je da su uključeni svi zaposleni, da imaju odgovornost za obavljanje svoga posla, kao i ovlašćenja za rešavanje pritužbi gostiju. Svaki zaposleni raspolaže iznosom do 2.000 USD da bi, ukoliko se ukaže potreba, rešio neki problem i da bi gost bio zadovoljan.

Visok nivo kvaliteta ne može se postići ako se stalno ne sprovode i merenja kvaliteta. Stoga je u RCH stvoren sistem izveštavanja o kvalitetu. On uključuje "Izveštaje o dnevnom poslovanju" iz različitih područja rada u hotelu. Ovi izveštaji su korisni jer ukazuju na postojeće probleme, omogućavaju da se na njih deluje i da se stvore uslovi u kojima se oni više neće pojavljivati.

Svi zaposleni imaju potpuni pristup informacijama i dozvolu da svakodnevno u bazu podataka unose svoja zapažanja, sugestije i bitne informacije. Automatizovan i zaštićen sistem informacija omogućava da se one svakodnevno sakupljaju, proveravaju i po potrebi koriguju. RCH, takođe, koriste i *„Izveštaje o kvalitetu proizvoda"*, *„Izveštavanje o ranom upozorenju u vezi sa kvalitetom"* i *„Analizu kapaciteta"*. Navedeni sistemi izveštavanja omogućavaju mehanizme timskog unapređenja koji mogu biti funkcionalni (unutar radnih oblasti) i međufunkcionalni (unutar celog hotela ili lanca).

Pored toga, u RCH redovno se mere zadovoljstva gostiju. Merenja se sprovode u samom hotelu od strane određene službe ili se angažuju specijalizovani agenati za obavljanje ovog posla. Kako bi što bolje razumeli svakog gosta i pružili mu ono što on želi stvoren je "*istorijski profil gosta*." Taj profil gosta razvijen je na bazi prikupljenih podataka o sklonostima i pritužbama svakog pojedinog gosta i dostupan je svim zaposlenima u svim hotelima kompanije.

Sprovođenje sistema upravljanja totalnim kvalitetom osiguralo je RCH vodeću poziciju na tržištu. Superiornost kvaliteta usluga bazira se na četiri osobine usluga koje osiguravaju gostu nezaboravan boravak u njihovim hotelima. To su:[58]

- visoko personalizovana i pravovremeno pružena usluga od osoblja koje se istinski brine o svojim gostima,
- izuzetan komfor,
- bogastvo sadržaja,
- lepota,
- pravovremeno rešavanje prigovora.

Kompanija Ritz - Carlton Hoteli svojim primerom pokazuju da TQM sistem osigurava pružanje upravo onakve usluge kakvu gosti žele, tj. da se izuzetna pažnja posvećuje njihovim zahtevima, zbog čega oni ostaju privrženi njihovoj korporaciji. To potvrđuju i sledeći rezultati: od 1989. do 1992. godine broj prigovora i reklamacija opao je za 27%; kod 97% gostiju potpuno su ispunjena njihova očekivanja; čak 95% gostiju svoj boravak smatra nezaboravnim; zadržavanje postojećih gostiju se povećalo za 20%, (cilj korporacije je 100%-no zadržavanje gostiju); broj sati rada po sobi smanjen je za 8%; smanjeni su operativni troškovi i ostvareni veći prihodi po sobi u odnosu na konkurenciju.[59]

Posebno je značajno istaći pažnju koja se posvećuje menadžmentu ljudskih resursa u ovoj korporaciji. Svaki hotel u lancu ima *direktora ljudskih resursa* i trening menadžera kojima asistira menadžer koji je zadužen za kvalitet u hotelu. Svaka oblast rada ima *departmanskog trenera* osoblja koji upoznaje i uvodi u trening i sertifikaciju nove zaposlene svoje poslovne jedinice. Kompanija RC Hoteli ima izuzetno stroge procese selekcije i prijema kadrova. Koriste se najviši kriterijumi da bi se izmerila sposobnost svakog pojedinačnog kandidata da ispuni zahteve za svako od njihovih definisanih pozicija u vezi sa poslom koji obavlja. To se najčešće obavlja kroz pismene i usmene provere znanja i sposobnosti.

58 *http/www.rch/rch.*

59 *Čurin, M., Kvalitet u hotelijerstvu, Zbornik radova, „Hotelsko poslovanje", Univerzitet Singidunum,Beograd, 2008., str. 115.*

Evropski model izvrsnosti - *European Quality Award (EQA)*

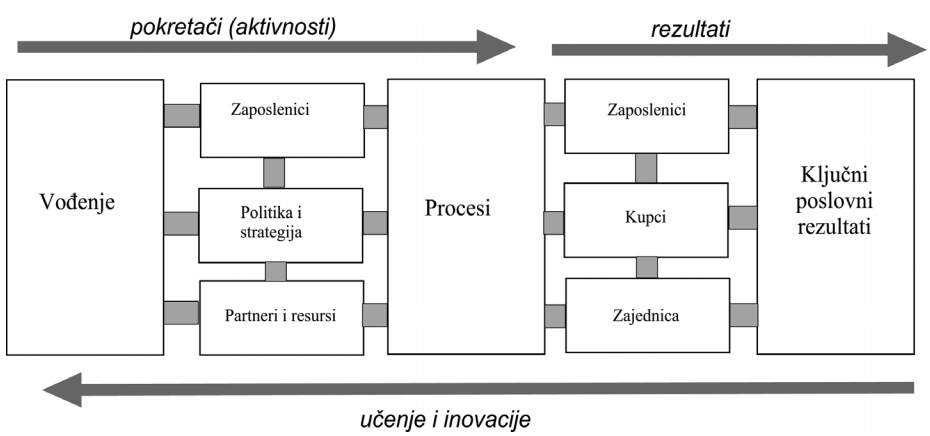
European Quality Award (EQA) je nagrada koja se dodeljuje od 1992. godine na inicijativu Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom - EFQM (European Fondation for Quality Management). Ova fondacije osnovana je 1988. godine od strane 14 vodećih evropskih kompanija među kojima su: Philips, Ericsson, British Telecom, Wolkswagen i dr. Danas ona broji preko 800 članica. Misija EFQM-a je promovisanje kvaliteta i održive izvrsnosti u evropskim kompanijama kako bi one bile konkurentnije na međunarodnom tržištu. EFQM kao vlasnik modela izvrsnosti upravlja procesom takmičenja i dodeljivanja Evropske nagrade za kvalitetu.

Nagrada se dodeljuje onima koji shodno utvrđenim kriterijumima uspeju dokazati da su sposobni postići i održavati solidne rezultate vodeći računa o svim zainteresiranim stranama (potrošači - gosti, dobavljači, zaposleni, vlasnici, društvena zajednica).

Evropska nagrada za kvalitet (EQA) najpre se dodeljivala privrednom sektoru, zatim javnom, a od 1997. godine dodeljuje se i malim i srednjim preduzećima.

Model se sastoji od devet elemnata koji se ocenjuju i koji opredeljuju ključne vrednosti. Pet elemenata (vođenje-liderstvo, zaposleni, politike i strategija, partneri i resursi i procesi) omogućavsaju kompaniji postizanje vrhunskih rezultata. Drugi skup od četiri elementa (rezultati - satisfakcija zaposlenih, rezultati - satisfakcija kupaca, rezultati zajednice i ključni poslovni rezultati) ukazuje na ostvarene rezultate. [60]

Šema 1. Koncept Evropske nagrade za kvalitet



Izvor: Introducing Excellence, The European Foundation for Quality Management Brussels,1999., str. 116.

60 *Prema: European Communications S.A. – Model Scorbook, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999., str. 9 – 71.*

Za svih devet navedenih elemenata razvijen je niz pitanja na koje treba dati što preciznije i tačnije odgovore u smislu kvaliteta primenjenih pristupa, potencijala i širine njihove primene te ocene i preispitivanja rezultata. Ocenjivanjem i preispitivanjem rezultata stiču se nova znanja koja treba upotrebiti za inovacije pristupa, modela i alata kod prve grupe aspekata. Pored toga, očekuje se da će primenjene inovacije dati nove, bolje rezultate u drugom skupu aspekata. Na taj način kompanija sigurno napreduje na lestvici poslovne izvrsnosti. Stoga ovakav model poslovne izvrsnosti predstavlja sveobuhvatan pristup poboljšanju kvaliteta. Takođe, model može poslužiti za pripremanje kompanije za takmičenje za Evropsku nagradu za kvalitet, ali i za planiranje i neprestano sprovođenje poboljšanja, jer omogućava da kompanija utvrdi gde se nalazi na lestvici poslovne izvrsnosti i ujedno otkriva područja u kojima je slaba, odnosno jaka. Utvrđene slabosti treba iskoristiti kod sprovođenja programa poboljšanja.

Maksimalni broj bodova koji se može postići je 1.000. Elementi koji se ocenjuju ovim modelom su sledeći: Vođenje - Liderstvo (100 bodova), Zaposleni (90 bodova), Politika i Strategija (80 bodova), Partneri i Resursi (90 bodova), Procesi (140 bodova), Satisfakcija zaposlenih (90 bodova), Satisfakcija potrošača - Kupci (200 bodova), Društvena zajednica (60 bodova), Ključni poslovni rezultati (150 bodova).

EFQM model upravljanja kvalitetom se u najvećoj meri bazira na kriterijumu zadovoljstvo potrošača (20%) i rezultatima poslovanja (15%), dok se aspekti uticaja na zajednicu ili preduzetničke odgovornosti (u koju su uključeni i ekološki aspekti) procenjuju sa samo 6%.

Kroz *liderstvo* se ispituje na koji način i koliko je menadžment preduzeća razvio svoju misiju i viziju, na koji način podstiče njihovu implementaciju, kako se zalaže za odgovarajuću kulturu preduzeća i kako motiviše zaposlene i gradi imidž. Takođe, liderstvom se proverava i uspešnost u primeni TQM sistema, njegovo uvođenje, razvijanje i posebno kontinuirano unapređenje.

Segment *zaposlenih* se procenjuje kroz kvalitet ukupnog i individualnog potencijala zaposlenog osoblja, iskazivanje njihovog znanja i umešnosti, ovlašćenja zaposlenih da samostalno donose određene odluke i njihovu motivisanost za rad.

Kriterijum *politika i strategija* odnosi se na procenu da li politika i strategija preduzeća počivaju na potencijalnim i sadašnjim potrebama potrošača i njihovim očekivanjima, saznanjima o tržišnoj poziciji konkurenata, konjunkturi tržišta, aktivnostima orijentisanim na kreativnost i sl.

Partnerstvo i resursi odnose se na to kako se upravlja eksternim partnerima, finansijama, tj. resursima, investicijama, rizicima, zgradama, uređajima, postojećim zalihama, tehnologijom, informacijama i znanjem.

Procesi se ocenjuju sa aspekata načina uvođenja inovacija, njihovog razvijanja u skladu sa potrebama potrošača, optimizacije procesa proizvodnje, isporuka i održavanje proizvoda (usluga) i negovanja i produbljivanja odnosa sa kupcima.

Kod ocene *satisfakcije potrošača* procenjuje se šta se može postići u odnosu na eksterne potrošače vezano za: imidž proizvoda, usluga ili preduzeća, način prodaje, servisiranje, lojalnost potrošača i sl.

Kroz *satisfakciju zaposlenih* ocenjuje se motivacija i zadovoljstvo zaposlenih, način razumevanja sopstvenog posla, zadovoljstvo poslom i sl.

Rezultati zajednice su aspekt ocenjivanja koji se odnosi na način kako preduzeće utiče na lokalno i šire okruženje i posebno kako se odnosi prema životnoj sredini.

Poslovni rezultati preduzeća se odnose kako na finansijske, tako i na nefinansijske poslovne rezultate (npr. cene akcija, dividenda, čista dobit, učešće na tržištu i sl.).

Ovaj model u suštini polazi od kvalifikovanog menadžmenta, jasno definisanih strateških ciljeva i naglašene orijentacije na zaposlene i njihovu participaciju, kao i optimalnog alociranja resursa koji mogu kontinuirano unaprediti poslovanje preduzeća i ostvariti rezultate koji su povoljni i za preduzeće i za potrošača.

Navedeni model se može primeniti na čitav niz aktivnosti kao što su: samo-procenjivanje, vrednovanje drugog poslovnog subjekta; osnova za procenu konkurentnosti preduzeća i dr.

Proces ***samoprocenjivanja*** daje mogućnost preduzeću da jasno prepoznaje jake i slabe strane, kao i područja za unapređenja koja treba koristiti u budućem planskom razdoblju kod sprovodjenja programa poboljšanja. Postoji više pristupa samopro-cenjivanju. Najčešće je u primeni upitnik, koji sadrži 50 pitanja raspoređenih u devet elemenata EFQM modela. Pored upitnika koristi se i model bodovanja i posebni obrasci za računanje i grafičko prikazivanje rezultata. Samoprocenivanje prema upitniku može se organizovati po poslovnim jedinicama ili na nivou celog preduzeća. Preduzeća koja se prijavljuju za nagradu dobijaju povratnu informaciju o postignutom nivou poslovne izvrsnosti. Povratni izveštaji su značajni jer daju ocenu celokupnog preduzeća, rezultate za svaki pojedini kriterijum i upoređenje sa rezultatima drugih prijavljenih preduzeća. Pored toga izveštaj za svaki podkriterijum navodi prednosti i područja koja zahtevaju poboljšanja. Prijava je, takođe, važno sredstvo komunikacije u preduzeću jer prikazuje način na koji se posluje kao i rezultate koji su ostvareni. Preduzeća koja su dobila ovu nagradu, pored javnog priznanja za postignutu izvrsnost, privlače nove kupce i otvaraju im se nove poslovne mogućnosti.

Kako bi se omogućilo kandidovanje što većeg broja preduzeća za odgovarajući sertifikat EFQM je razvio tri osnovna nivoa izvrsnosti:

1. Predanost izvrsnosti (Committed to Excellence),
2. Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence),
3. Nagrada za kvalitet (finalista konkursa za nagradu, dobitnik nagrade i jedan od dobitnika nagrade - EQA Winner).

Hotel „*Land*" i kreativni centar „*Schindlerhof*" u Nuernbergu (Nemačka) je 1999. godine dobio nagradu **European Quality Award** za mala i srednja preuzeća. Ovaj hotel je, takođe, i prvi hotel koji je u Nemačkoj dobio sertifikat ISO 9001.

Nagrada Privredne komore Beograda „Beogradski kvalitet"

Projekt Privredne komore Beograda za kvalitet usluga, pod nazivom ***„Beogradski kvalitet",*** bio je vredan pokušaj stimulisanja i promocije Beograda kao turističke destinacije. Nagrada je ustanovljena 2003. godine, a nakon nekoliko godina prestala je da se dodeljuje.

Vizija projekta „*Beogradski kvalitet*" je definisana kao „*visok nivo kvaliteta usluga na tržištu*". *Misija* projekta je uspostavljanje standarda kvaliteta i doprinos afirmaciji kvaliteta uslužnih delatnosti Beograda. Osnovni *ciljevi* projekta usmereni su na: promovisanje kvaliteta, unapređenje poslovanja, zaštitu potrošača i povećanje zadovoljstva zaposlenih. Jasno su definisani uslovi za ocenjivače, postupak za dobijanje nagrade i kriterijumi za ocenu kvaliteta pojedinih usluga.

Za ocenu kvaliteta usluga u hotelima i restoranima utvrđeni su sledeći kriterijumi:

1. Upravljanje (ocena sistema menadžmenta kvaliteta), prostor (vrste i sadržaj kapaciteta saglasno standardima iz ove oblasti), tehnička opremljenost (vrsta, funkcionalnost, kompletnost, udobnost, rezervacioni sistemi, opremljenost propagandno - informativnim materijalomi sl.), organizacija poslovnog procesa (asortiman i način pružanja usluge, higijensko-tehničko održavanje), kadrovi (obrazovanje, znanje stranih jezika, komunikativnost, emocionalna stabilnost, kultura rada, higijena, realizacija usluge) i estetski kriterijumi (izgled objekta i okoline, unutrašnjost objekta i dr);
2. Kuhinjski blok (raspored prostorija, zdravstveni, sanitarni i higijenski uslovi);
3. Promotivne aktivnosti (promovisanje Beograda, kvalitet promotivnog materijala i dr.).

Kriterijumi za ocenjivanje hotelskih usluga razvrstani su u dve osnovne grupacije: a) grupacija elemenata u uslužnom sektoru i b) grupacija elemenata u proizvodnom sektoru (brojevi u zagradama predstavljaju broj elemenata za ocenjivanje):[61]

61 www.kombek.org.rs

A. Grupacija elemenata u uslužnom sektoru:	
1. Upravljanje organizacijom	(17)
2. Prostor	(44)
3. Materijalno tehnički resursi	(38)
4. Organizacija i procesi	(35)
5. Kadrovi	(60)
6. Estetski doživljaj	(15)

B. Grupacija elemenata u proizvodnom sektoru	
1. Prostor (sanitarno-higijenski standardi)	(22)
2. Oprema i pribor za pripremanje hrane	(17)
3. Osoblje koje radi na pripremanju hrane	(13)
4. Materijal za izradu - životne namirnice	(7)
5. Proces proizvodnje hrane	(13)
6. Dokumentacija (potvrde, upustva, analize)	(5)

Od momenta ustanovljenja ove nagrade vršeno je ocenjivane: 19 restorana, 4 hotela i 7 turističkih agencija. Dobitnici nagrada su: ***hotel*** (*Hotel Best Westwrn „M“*); ***restorani*** (*„Pastuv“, „Franche“, „Dušanov grad“, „Peking“, „Tri šešira“, „Kalemegdanska terasa“, „Daka“- Beograd, „Que Pasa“, „Vila club 69“, „Rubin“, Business club „Jelena“, „Zvezdara teatar“, „RoyalKnez*); i ***turističke agencije*** (*„Glob metropolite tours“ i „Kon Tiki“*).

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Definišite pojam upravljanja u hotelijerstvu?
√ Navedite osnovne funkcije upravljanja?
√ Navedite osnovne faze razvoja pojedinih sistema upravljanja kvalitetom?
√ Objasnite suštinu TQM sistema?
√ Navedite osnovna načela na kojima se temelji TQM sistem?
√ Na kojim prncipima se uspostavlja TQM sistem u hotelijerstvu?
√ Navedite ključne koristi koje ima hotelsko preduzeće od uvođenja TQM sistema?
√ Objasnite postupak uvođenja sistema kvaliteta u hotelskom preduzeću?
√ Navedite osnovna obeležja poslovne izvrsnosti?
√ Koje se nagrade za kvalitet smatarju prestižnim?
√ Objasnite suštinu Japanskog modela izvrsnosti?
√ Objasnite suštinu Američke nagrade za kvalitet - MBNQA?
√ Objasnite suštinu Evropske nagrade za kvalitet (EQA)?



Glava III

STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U HOTELSKOM POSLOVANJU

1. ZNAČAJ I ULOGA STANDARDA U HOTELSKOM POSLOVANJU

1.1. Vrste standarda

1.2. Međunarodni standardi kao osnova za uspostavljanje kvaliteta u hotelijerstvu

2. STANDARDI SERIJE ISO 9000 - UPRAVLJANJE KVALITETOM – QMS

2.1. Struktura i osnove karakteristike standarda serije ISO 9000

2.2. Osnove sistema upravljanja kvalitetom - ISO 9001

2.2.1. Osnovni principi sistema upravljanja kvalitetom

2.2.2. Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom

2.2.3. Procesni pristup kao osnova efikasnog upravljanja kvalitetom

3. ISO 14001 – ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE - EMS

3.1. Osnove za uspostavljanje sistema upravljanja zaštitom životne sredine

3.2. Neophodnost uvođenja ekološkog menadžmenta u hotelijerstvu

4. ISO 45001 - ZAŠTITA ZDRAVLJA I BEZBEDNOST NA RADU – OH&S

5. STANDARDI BEZBEDNOSTI HRANE - FSMS

5.1. HACCP sistem - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane

5.2. ISO 22000 - Menadžment sistem bezbednosti hrane

5.3. HALAL standardi

6. ISO 26000 - SMERNICE ZA USPOSTAVLJANJE KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI

7. ISO 27001 - BEZBEDNOST INFORMACIONE IMOVINE - ISMS

8. ISO 31000 - UPRAVLJANJE RIZICIMA (RISK MANAGEMENT)

9. ISO 50001 - ENERGETSKA EFIKASNOST

9.1. Ostvarivanje energetske efikasnosti u hotelijerstvu

9.2. Racionalno korišćenje vode u hotelima

10. ISO 13810 - TURISTIČKE USLUGE - OPŠTI USLOVI ZA INDUSTRIJSKI TURIZAM

11. ISO 21401- TURIZAM I SRODNE USLUGE - ODRŽIVOST USLUGA TURISTIČKOG SMEŠTAJA

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ STANDARDIZACIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU
- IDENTIFIKUJE KLJUČNA PODRUČJA PRIMENE STANDARDA U HOTELIJERSTVU
- OBJASNI KORISTI KOJE HOTELSKA PREDUZEĆA IMAJU OD PRIMENE MEĐUNARODNIH STANDARDA
- UKAŽE NA SUŠTINU KLJUČNIH MEĐUNARODNIH STANDARDA, KOJI OPREDELjUJUĆE DELUJU NA KVALITET HOTELSKE USLUGE (ISO 9000, 9001, 14001, 22000, 26000, 27001, 31000, 45001, 50001 i dr.)
- OBJASNI OSNOVNE KARAKTERISTIKE STANDARDA SERIJE ISO 9000 (SISTEMI UPRAVLJANJA KVALITETOM)
- UKAŽE NA OSNOVNE PRINCIPE STANDARDA ISO 9001
- OBJASNI SUŠTINU ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001
- OBJASNI SUŠTINU PROCESNOG PRISTUPA U HOTELSKOM POSLOVANJU
- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA ISO 14001 U HOTELIJERSTVU
- UKAŽE NA NEOPHODNOST PRIMENE STANDARDA BEZBEDNOSTI HRANE U HOTELIJERSTVU (*HACCP SISTEM; ISO 22000 - BEZBEDNOST HRANE; i HALAL STANDARD*I)
- OBJASNI ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA ISO 45001
- UKAŽE NA SUŠTINU KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U HOTELSKOM POSLOVANJU - ISO 26000
- UKAŽE NA ZNAČAJ ZAŠTITE I BEZBEDNOST INFORMACIONE IMOVINE U HOTELIJERSTVU - ISO 27001
- OBJASNI SUŠTINU, VRSTE I SISTEM UPRAVLJANJA RIZICIMA U HOTELIJERSTVU - ISO 31000
- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA ISO 51000 U HOTELIJERSTVU
- UKAŽE NA ZNAČAJ INDUSTRIJSKOG TURIZMA - ISO 13810
- OBJASNI ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA ISO 21401 NA ODRŽIVOST OKRUŽENJA

1. ZNAČAJ I ULOGA STANDARDA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Bolje razumevanje i jednostavnost komunikacije u poslovnom ponašanju i životu uopšte težnja je ljudskog društva od njegovog nastanka. Kao posledica tih težnji i potreba za garancijom kvaliteta proizvoda i usluga nastali su standardi, odnosno norme, kojima se preciziraju kriterijumi koje proizvodi (usluge) treba da ispunjavaju da bi zadovoljili zahteve tržišta. Te norme *„predstavljaju pisana dokumenta (akta) kojima se precizno definišu kriterijumi ili tehničke karakteristike koje se koriste kao pravila i upustva ili definicije kvaliteta koje omogućavaju da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj nameni*.[62] Kao javno dostpan dokument, donet i odobren od strane nadležnog tela, standard sadrži definicije, pravila, zahteve i smernice primenjive na konkretno okruženje koje je predmet standardizacije. Pored toga, standardi sadrže i procedure i alate bazirane na naučnim istraživanjima ili pravilima dobre prakse, radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti određene oblasti.

Standardizacija, kao proces uvođenja određenih pravila u neku oblast, ima za cilj pomoć pri rešavanju problema u funkcionisanju procesa rada i garanciju da će proizvod ili usluga koji izađu iz procesa biti odgovaravajućeg kvaliteta za krajnjeg korisnika, koji je danas veoma obavešten, zahtevan i iskusan. Pravilnom primenom standarda svode se improvizacije i greške na niži nivo, štedi se vreme pri realizaciji poslova i osigurava kvalitet. Ukoliko je više standardizovanih prcedura i procesa u svim područjima poslovanja to je manje prostora za improvizacije. U osnovi je ideja da se ništa ne treba prepustiti slučaju. Naravno da nije moguće sve standardizovati, jer da je tako roboti bi već odavno radili umesto ljudi.

Standardizacija se danas veoma često definiše kao određeni napor preduzeća da ponude zajednički proizvod, koristeći zajednički marketinški pristup pritom čineći svoje poslovne aktivnosti istim, na određenim tržištima.[63]

Nepostojanje standarda u mnogim delatnostima uslovilo bi poremećaje koji bi doveli do potpunog haosa u poslovanju. Šta bi se, primera radi, događalo u vazdušnom ili železničkom saobraćaju ukoliko se ne bi poštovala ustanovljena pravila. Sama činjenica da postoji veliki broj različitih standarda (međunarodni, nacionalni, granski, interni...) ukazuje kolika je njihova važnost za društvo u celini. O potvrdi njihovog značaja i njihovoj primeni govori i činjenica da se o njihovom sprovođenju brinu države (nadležne nacionalne institucije) ili međunaodne organizacije koje ih donose.

62 *Avelni,H, I Upravljanje kvaliteom u u turizmu i hotelijerskoj industriji, Opatija 2002., str 10.*

63 *Yalcin, s., Standardization. In Enciklopedia of Business in Tadays World ur. Charles Wankel. Tousand Oaks SAGE, 2009., str 1.486*

Za razliku od zakona koji deluju korektivno, jer obezbeđuju pravnu regulativu za primenu utvrđenih normi, standardi deluju preventivno i stvaraju preduslove da ne dođe do odstupanja u kvalitetu. Iz toga proizilazi najbitnija karakteristika standarda, po kojoj se oni i razlikuju od zakonski utvrđenih propisa - njihova dobrovoljnost, odnosno neobaveznost. Onoga trenutka kada se propiše njegova obavezna primena od strane nadležnih državnih institucija on iz standarda prelazi u tehnički propis ili normativ, koji ima obavezavajući karakter.

Osnovni ciljevi standardizacije su:[64]

1) postizanje, održavanje i stalno unapređivanje kvaliteta proizvoda, procesa i usluga, radi zadovoljavanja potreba potrošača;
2) poboljšanje zaštite života, zdravlja i bezbednosti ljudi, životinja i biljaka i zaštite životne sredine;
3) zaštita interesa potrošača i društva u globalnim okvirima;
4) razvoj i unapređenje proizvodnje i prometa robe, odnosno vršenje usluga uz racionalnije korišćenje rada, materijala i energije;
5) unapređenje međunarodnog poslovanja, sprečavanjem ili otklanjanjem nepotrebnih tehničkih barijera i prepreka.

Proklamovani ciljevi standardizacije teže lakšem sporazumevanju, uklanjanju barijera u nacionalnom i međunarodnom poslovanju, smanjenju troškova dobavljača i potrošača, racionalizaciji zaliha, skraćivanju vremena koje se troši u procesu pružanja usluga, uštedi energije, onemogućavanju grešaka jer se jasno zna ko šta radi, na koji način, gde, u kom vremenskom periodu, prostoru, povećanju prepoznatljivosti određenog proizvoda ili usluge na tržištu i obezbeđenju garancije kvaliteta.

Postupak uvođenja standarda (standardizacijaja) je dobrovoljan i složen proces, koji zahteva veliku posvećenost i timski rad i obuhvata sledeće aktivnosti (faze):

1) pripremne radnje (donošenje odluke o uvođenju standarda, upoznavanje zaposlenih sa odlukom i njihovom ulogom u projektu, formiranje tima, definisane plana aktivnosti, edukacija zposlenih, izbor konsultantske kuće i dr.),
2) propisivanje standarda (analiza, dokumentovanje identifikacionih procedura i procesa, propisivanje standarda - sertifikacija),
3) primena standarda (implementacija, integracija sa drugim standardima, ocenjivanje, otklanjanje eventualnih primedbi od strane ocenjivača),
4) kontrola primene standarada, i
5) unapređenje standarda.

64 *ISO - International Organization for Standardization, www.iso.org.*

Neophodnost primene standarda u hotelijerstvu uslovljena je zahtevnošću tržišta za kvalitetnijim proizvodom (uslugom) koji determiniše i određuje konkurentsku sposobnost ove delatnosti na međunarodnom turističkom tržištu. Da bi se stranim posetiocima pružile što kvalitetnije usluge one treba da budu približne standardima koje ti turisti imaju u zemljama iz kojih dolaze. Stoga standardizovanje procedura i postupaka u procesu izgradnje, opremanja, kreiranja i isporuke hotelskog proizvoda vodi ka stvaranju kvalitetne usluge koja predstavlja ključni faktor efikasnijeg poslovanja hotelskog preduzeća.

Područja primene standarda u hotelima su brojna i različita i u osnovi ona opredeljuju vrstu standarda. Kao najznačajnija područja primene standarda u hotelijerskoj delatnosti izdvajaju se:

- √ standardi u izgradnji hotelskog objekta (standardi projektovanja i izgradnje hotela - hotelski, ugostiteljski i ekonomsko – tehnički blok, dimenzije soba, hodnika, stepeništa, sanitarnog čvora; površina i visina prostorija i dr.),
- √ standardi opreme i uređenja soba i drugih prostorija (funkcionalnost i izgled nameštaja, ležaj, dušek, sto, stolica, TV, zavesa, priključak za telefon, priključak za internet, ogledalo, klima uređaji, podni zastori i dr., sanitarni čvor: kada, tuš kabina, WC šolja, SOS uređaj, umivaonik, korpa za otpad i dr.),
- √ standardi opreme i uređenja kuhinjskog bloka (topla kuhinja, hladna kuhinja, poslastičarnica, pripremnica mesa, povrća, voća, magacini, rashladni uređaji i dr.),
- √ standardi procesa rada u hotelu (operacije pojedinih aktivnosti),
- √ standardi kvaliteta hotelskih usluga,
- √ standardi upravljanja hotelom,
- √ standardi bezbednosti i zaštite zdravlja zaposlenih,
- √ standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane,
- √ standardi komunikacija i poslovne etike,
- √ standardi hotelskog informacionog sistema, zaštite i bezbednosti informacija, terminologije i simbola,
- √ standardi kadrova i rada,
- √ ekološki i drugi standardi.

Međutim, mi ćemo posebnu pažnju posvetiti dva osnovna pristupa standardizaciji u poslovanju hotelskog preduzeća. To su standardizacija poslovnih procesa i standardizacija poslovnih funkcija gde je osnovna razlika u tome što su poslovne funkcije statička, a poslovni procesi dinamička kategorija.[65] Pristup standardizaciji pre svega zavisi od veličine hotela a zatim i od poslovne orijentacije hotelskog preduzeća.

65 Drljača ,M., Methodology of Business Proces Development in a Hotel, Zbornik radova 18, Opatija, 2006.

Ali pristup standardizacije poslovnih funkcija češće se sreće kod hotela koji upravljaju po jednim nezavisnim objektom, a pristup standardizaciji poslovnih procesa kod preduzeća koja su poslovanje usmerila ka internacionalizaciji i globalizaciji.

Bez obzira na pristup za koji se neko preduzeće opredeli, najčešće finalni proizvod (rezultat) standardizacije jesu pisane instrukcije tj. smernice za ispravno obavljanje radnih zadataka koje se nazivaju standardne operativne procedure. U skladu sa tim najveći broj procedura u hotelima piše se za radne zadatke koji su ključni za odvijanje osnovnih poslovnih procesa u hotela (to su procesi koji su usmereni na ostvarenje satisfakcije gostiju).[66] Zapravo to su procesi koji se odvijaju da bi se gostima pružile osnovne usluge u hotelu (rezervacija smeštaja, prijavljivanje i smeštanje, pripremanje i posluživanje hrane i pića, čišćenje i spremanje soba, odjavljivanje gostiju).[67]

Ključne odlike standardnih operativnih procedura su sledeće: procedure su precizne, jasne, kompletne i koncizne, realne, pisane za onog ko ih koristi, ispravljaju se bez odlaganja, definišu ovlašćenja, obuhvataju neplanirane vanredne situacije, određuju kome korisnik treba da se obrati za pomoć, definišu minimalne standarde učinka, i rutinski se koriste prilikom obuka.[68] Takođe, Hill (2012) smatra da se ovim procedurama postižu sledeći ciljevi: dokumentovanje procesa koji su ispravni, kontrolisanje preduzeća, kontrola procesa rada, obezbeđivanje sadržaja za obuku, olakšavanje inovacija i stvaranje rezultata koji će biti konstantni.

66 *Drljača ,M., Methodology of Business Proces Development in a Hotel, Zbornik radova 18, Opatija, 2006.*

67 *Mohapatra, S., Business Process Automation, New Delhi, Phi Leaning, Privateimited, 2009.*

68 *Hill, A., The enciklopedia Operaions Management: A Field Manual and Glassary of operations Management Terms and Concepts. New Jersu: Peurson*

1.1. VRSTE STANDARDA

U zavisnosti od toga da li su standardi definisani kao opšte norme ili ih je ustanovilo jedno preduzeće razlikuju se interni i eksterni standardi, što znači da preduzeća svoje procese mogu da standardizuju:

a) *internom standardizacijom*;

b) *eksternom standardizacijom* (nacionalni, evropski i međunarodni standardi); i

c) *kombinacijom* interne i eksterne standardizacije.

Interni standardi

Interne standarde propisuju preduzeća, kojima utvrđuju obaveze (zadatke i poslove) za obavljanje radnih operacija da bi se proizvodni (uslužni) proces završio u skladu sa utvrđenim ciljevima. Od stepena pokrivenosti standardima uopšte, a posebno internim, zavisi efikasnost ukupnog poslovanja preduzeća, a samim tim i kvalitet proizvoda. Iz tih razloga interni standardi predstavljaju sastavni deo strategijskog upravljanja preduzećem, koje zahteva potpunu primenu standarda, kako za zaposlene, tako i za proizvode i usluge. Ukupna opremljenost hotela, od projektovanog spoljnog izgleda do enterijera i opreme za goste i zaposlene, mora biti standardizovana jer to objekat čini prepoznatljivim. Pored toga, standardizovani su i raspored i veličina prostorija kao i ukupni tokovi poslovanja. Interni standardi sadrže:

a) *tehničko – tehnološku*, i

b) *personalnu komponentu*.

a) Tehničko – tehnološka komponenta obuhvata sve propisane obaveze izvršilaca da u okviru radnog vremena obave operacije određenog obima i po utvrđenoj tehnologiji. Na primer, da spremačica, uz prosečan intezitet rada i korišćenje standardne opreme i potrošnog materijala, očisti 400 m^2 ili odgovarajući broj soba u hotelu; da se pri pripremanju hrane utroše tačno određene količine potrošnog materijala (mesa, ulja, brašna) prema utvrđenim normativima za pripremanje pojedinih vrsta jela; da se za dati kapacitet sedišta u restoranima u jednoj smeni angažuje određeni broj konobara i drugih izvršilaca. Velike hotelske grupacije imaju utvrđene interne standarde radnih operacija na bazi detaljnih studija i obavljenih merenja. Te studije obezbeđuju informacije o preciznom broju izvršilaca, što predstavlja podlogu za njihovo racionalno angažovanje i shodno tome postizanje visoke produktivnosti poslovanja.

b) Personalna komponenta obuhvata one elemente koje hotelsko preduzeće propisuje u pogledu statusa zaposlenih (Pravilnik o organizaciji poslova i sistematizaciji radnih mesta, Pravilnik o nagrađivanju, Pravilnik o ponašanju zaposlenih i dr.).

Tim aktima definišu se uslovi za obavljanje poslova i zadataka pojedinačnog radnog mesta, zatim obaveze zaposlenih u pogledu obrazovanja, radnog iskustva i ponašanja u komunikacijama sa gostima i dr.

Pored toga, propisuju se i druga pravila ponašanja koja zaposleni i hotelski gosti treba da poštuju, kao što su: Kućni red za zaposlene, Kućni red za goste, Postupak rešavanja prigovora gostiju i sl.

Pravilima ponašanja zaposlenih predviđa se da:

- zaposleni moraju da koriste posebne ulaze, komunikacije i prostorije u hotelu koje su za njih predviđene, kako bi se izbegao neposredan kontakt sa gostima;
- zaposleni su u obavezi da po isteku radnog vremena napuste hotelske prostorije, pogotovo restoran, aperitiv bar i druge uslužne prostorije koje su namenjene gostima;
- zaposleni u slobodno vreme ne treba da koriste usluge hotela u kom rade;
- zaposleni ne mogu da primaju privatne posete u prostorijama koje su namenjene gostima.

Uz navedeno, internim aktima obavezuju se zaposleni na maksimalnu predusretljivost, korektnost i ljubaznost u kontaktima sa gostima.

Internim standardima u hotelijerstvu se stvaraju uslovi za unificiranje određenih poslovnih operacija. Najbolji primer za to su hotelske grupacije koje svojim gostima obezbeđuju isti kvalitet usluge u okviru sopstvenog lanca, nezavisno od toga gde se hotel nalazi. Ove grupacije, kao i velike hotelske kompanije, su i pre pojave standarda kvaliteta razvile sopstvene interne norme po kojima su i prepoznatljive. Prednost sistema kvaliteta u hotelskim grupacijama je u tome što oni razvijaju lojalnost turiste vezanu za marku, odnosno ime koje predstavlja sinonim određenog kvaliteta.

PRIMER: *Interni standardi hotela HYATT REGENCY - BEOGRAD*

Poznate hotelske kompanije teže uspostavljanju brenda po kojem će biti prepoznatljive širom sveta. Prepoznatljiv brend za hotel znači bolju poziciju na turističkom tržištu, a za turiste garanciju kvalitetne usluge. Jedan od takvih brendova je i hotel Hyatt Regency - Beograd, koji posluje u sastavu hotelske korporacije HYATT.

Nivo kvaliteta usluge u ovoj korporaciji razlikuje se od hotela do hotela u zavisnosti od marke. Propisane norme i standardi razlikuju se za svaki od hotelskih brendova u pogledu: dizajna, veličine soba, opreme, načina i vrste usluživanja, pratećih sadržaja i dr.

Najznačajniji brendovi korporacije HYATT su:

• Park - manji luksuzni hoteli, skromnih pratećih sadržaja i toplije atmosfere (evropski stil usluge);

• Grand - luksuzni hoteli apartmanskog tipa sa vrhunskom opremom i tehnologijom i veoma interesantnom arhitekturom;

• Regency hoteli - hoteli savremenog dizajna sa visokim stepenom funkcionalnosti, puno prostora za poslovne skupove, vrhunskim restoranima i sa prepoznatljivim nivoom usluge. Svi ovi brendovi podržani su jačinom imena Hyatt;

• Place - najbrojniji brend korporacije sa preko 140 hotela na prostorima SAD. Dizajnirani su za savremeni način života današnjih multi – tasking poslovnih ljudi;

• Hause - luksuzni hoteli namenjeni individualnim gostima, koji samostalno pripremaju hranu, organizuju zabave i učestvuju u kreiranju različitih vrsta događaja.

Tu su i novi brendovi poput Vacation Cluba i Andaz-a.

Hajatovi hoteli tipa Regency, najpoznatiji brend ovog lanca, prvi put se pojavljuju početkom 70 – ih godina prošlog veka (1973. godine u Los Angelesu i San Francisku). Prvi hotel ovog tipa u Evropi otvoren je u Kelnu 1988. godine, a 1990. godine počeo je sa radom hotel ***Hyatt Regency – Beograd (5*)***. Od otvaranja do danas hotel je poznat po izuzetno visokom kvalitetu usluga.

Standardi koji se primenjuju u hotelu Regency propisuju se na nivou korporacije, tako da menadžment hotela ima zadatak da te standarde primenjuje i vrši kontrolu njihove primene od strane zaposlenih. Standardi su toliko detaljni da ne ostavljaju prostora za improvizaciju. Njima je propisano sve, od spoljnog izgleda hotela, pristupa, parkinga, veličine i izgleda sobe, opreme koja se koristi u hotelu, načina pospremanja sobe, vremenskog perioda za koje određena usluga treba da bude pružena i na koji način, do izgleda zaposlenih (uniforma, šminka, nakit, bedž i sl.). Kao i za izgled i opremljenost soba, tako su i za restorane predviđeni standardi (kvalitet kuhinjske opreme, kvalitet posuđa, kvalitet stoljnjaka, nadstolnjaka i salveta, vrste namirnica, način pripremanja i čuvanja namirnica, ponude jela i pića, broj konobara po broju gostiju i dr.).

Izgled i oprema soba prilagođeni su potrebama poslovnih ljudi i odgovaraju standardima propisanim za brend Regency. Hyatt Regency - Beograd ima 302 luksuzne sobe i apartmana. Veličina standardne sobe iznosi 38 m^2. U okviru hotela je nekoliko restorana (Metropolitan Grill - restoran internacionalne kuhinje; Fine dining restoran; Tea House - poslastičarnica specijalizovana za aromatične čajeve, vrhunske kafe, fina peciva i neodoljive kolače; The Bar sa velikim izborom pića i cigareta; Kristalna dvorana sastavljena iz tri dela i jedan boardroom). U okviru hotela nalazi se i luksuzni Club Olympus Spa and Health koji raspolaže zatvorenim bazenom, teretanom, parnim kupatilima, saunom i đakuzijem. Postoje izuzetne mogućnosti za organizovanje različitih događaja (konferencija, seminara, proslava, gala večera i sl.). U neposrednom okruženju je biznis centar „Ušće", Kongresni centar „SAVA", zatim hotelske prodavnice, parking prostor, Rent -a - car i brojni drugi sadržaji.

U cilju kontinuiranog obezbeđivanja kvaliteta, služba ljudskih resursa organizuje redovne obuke za sve zaposlene i za sve nivoe menadžera, koje se pohađaju svaki put prilikom unapređenja ili prelaska na neku drugu poziciju.

U hotelu je tokom vikenda uvek prisutan neko od menadžera, kako bi reagovao u slučaju da se pojavi neki problem ili pritužba gosta, i zadužen je za rešavanje nastalog problema o čemu izveštava nadležne u hotelu. Za obezbeđenje je zadužena specijalizovana organizacija izvan hotela.

Sprovode se redovne interne kontrole i kontrole od strane korporacije putem ***»mistery guest-a«***. Kontrole soba obavljaju supervizori koji kontrolišu da li je soba pospremljena i očišćena na propisani način, a pre dolaska novog gosta se proverava i ispravnost uređaja, kako bi se eventualni kvar prijavilo službi tehničkog održavanja i isti otklonio pre dolaska novog gosta. Šefovi smena u restoranima beleže komentare gostiju koje analiziraju na jutarnjim sastancima sa direktorom sektora hrane i pića i tako nastoje da eliminišu eventualne propuste kako bi se izbeglo njihovo ponavljanje u budućnosti. Isto važi i za banket događaje koji predstavljaju značajan izvor prihoda u okviru ovog sektora. Sastanci direktora sektora sa menadžerima odeljenja su svakodnevna praksa, a direktori odeljenja se sastaju najmanje jednom nedeljno sa generalnim direktorom hotela. Na ovaj način rukovodstvo hotela je upoznato sa odvijanjem procesa u svim sektorima, koordiniraju se aktivnosti, a eventualni nedostaci se brzo rešavaju.

Radi provere poštovanja standarda i obezbeđivanja kvaliteta korporacija u svim hotelima kojima upravlja dva puta godišnje vrši kontrolu putem „nepoznatog" gosta. Ta osoba se prijavljuje kao i svaki drugi gost i tajno prati rad svih službi u hotelu posebno onih koji su vezani za ciklus gosta. Tokom boravka u hotelu sačinjava detaljan izveštaj koji uključuje sve bitne informacije vezane za ponašanje portira, nošenje prtljaga, ponašanje recepcionara, konobara, sobarica, stanje higijene u svim prostorima i prostorijma, brzina pružanja pojedinih usluga i sl. Na ovaj način, svaka služba u hotelu dobija ocenu, a daje se i ukupna ocena i izveštaj se dostavlja korporaciji i rukovodstvu samog hotela kako bi imali objektivnu sliku o stanju kvaliteta usluge. Ovakva vrsta kontrole je neophodna kako bi se istakla pozitivna praksa, a nedostaci koji ne mogu promaći strogoj kontroli bili otklonjeni pre nego što bi ih bilo koji gost primetio. Cilj je da se pritužbe gostiju svedu na najmanju moguću meru. Zaposleni na taj način prihvataju korporativnu svest o nivou kvaliteta koji se očekuje ali su u okviru istog brenda svi obavezni da obezbede očekivani nivo kvaliteta.

Izvor: www.hyatt.com

Eksterni standardi

Za razliku od internih standarda, koje samostalno donose hotelska preduzeća (hotelske grupacije), eksterne standarde propisuju nadležne nacionalne ili međunarodne organizacije (*ISO, IEC, ITU, CEN, CENELEC, ETSI*) ili druge institucije. Karakterističan primer eksternih standarda nacionalnog karaktera je klasifikacija delatnosti i kategorizacija objekata. Klasifikacija (razvrstavanje), kao element statističkog informacionog sistema, predstavlja osnovu za kategorizaciju ugostiteljskih objekata kojom se vrši rangiranje objekata u okviru iste vrste u određeni broj grupa prema nivoima kvaliteta. Kategorizacija je nastavak procesa razvrstavanja objekata i bazira se na definisanju, odnosno utvrđivanju, opštih i posebnih uslova koji moraju biti ispunjeni da bi se pristupilo procesu kategorizacije objekata. Standardi ustanovljeni klasifikacijom i kategorizacijom su najčešće presudan faktor konkurentnosti hotelskih objekata i njihove ukupne ponude.

Osnovni cilj kategorizacije je zaštita korisnika usluga i garancija kvaliteta. Ona predstavlja posebno važan parametar prilikom opredeljenja turiste za određeni hotel, naročito kada turista ne raspolaže drugim informacija o hotelu u kojem namerava da odsedne.

U Evropi, kao i u svetu, ne postoje jedinstvena rešenja u pogledu obaveznosti kategorizacije smeštajnih objekata. U pojedinim zemljama kategorizcija je obavezna (Francuska, Italija, Španija, Crna Gora, Hrvatska i dr.), u nekim je neobavezna (Velika Britanija), dok npr. nordijske zemlje nemaju sistem kategorizacije. Kriterijume za kategorizaciju propisuju nadležni državni organi za poslove turizma ili hotelske asocijacije (komore) koje i vrše njeno sprovođenje.

Uobičajena praksa je da se kategorije hotela označavaju sistemom zvezdica (obično od jedne do pet), sistemom slova, sistemom kruna ili nivoima. Međutim, danas u svetu postoje hoteli sa sedam zvezdica, gde u prvi plan do izražaja dolazi luksuz, vrhunska ponuda i visok nivo kvaliteta usluge. Takav je hotel Burj Al Arab u Dubajiu, arhitektonsko remek delo, sa 202 smeštajne jedinice veličine od 170 do 780 m^2 i cenom od 1.000 do 25.000 USD za noćenje.[69]

U većini zemalja kategorizacija se oslanja na dva ključna kriterijuma, i to:

1) prostor i oprema, i
2) kvalitet prostora, opreme i usluga (opšte stanje objekta, lobi, dodatne usluge, sobe, sanitarne prostorije, stav i profesionalno ophođenje osoblja i sl.) .

Da bi hotel stekao određenu kategoriju (broj zvezdica) mora da sakupi predviđeni broj bodova u okviru sledećih ključnih područja:

√ Spoljni izgled i pristupačnost objekta
√ Higijena objekta u celini
√ Sobe (izgled i opremljenost)
√ Kupatila (izgled i opremljenost)
√ Kvalitet usluga i efikasnost usluživanja (brzina, vreme..)
√ Kvalitet hrane
√ Odnos zaposlenog osoblja prema gostima (ljubaznost, znanje jezika, komunikativnost, izgled, radna uniforma i dr.).

Najnapredniji sistem kategorizacije razvijen je od strane *Hotelstars Union*, udruženja koje je ustanovljeno od strane HOTREC-a - Udruženja hotela, kafića i restorana u Evropi (članice udruženja su Austrija, Češka, Nemačka, Mađarska, Holandija, Švedska, Švajcarska, Estonija, Litvanija, Letonija, Luksemburg). Jedinstveni sistem kritetijuma baziran je na bodovima i po njemu svaki hotel može da izabere po osnovu kog kriterijuma će sticati bodove.

69 http/ hotelclub.com.

Bez obzira na slobodu izbora, da bi dobili zvezdice hoteli moraju da prođu proceduru kategorizacije, a kategorije sadrže minimalne uslove koje se odnose na kvalitet i obim usluga i na kvalitet objekta u celini.[70]

Kategorizacija ugostiteljskih objekata u Srbiji je u nadležnost države, odnosno ministarstva nadležnog za poslove turizma. Aktom o kategorizaciji (Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata) utvrđuju se *obavezni i izborni elementi*. Obavezni elementi obuhvataju: minimalno tehničko - tehnološke uslove u pogledu izgradnje, opremljenosti i uređenja; posebne uslova za svaku kategoriju u pogledu kvaliteta uređenja i opremljenosti soba i drugih prostora i prostorija; kvalitet usluga koje hotel ili drugi smeštajni objekat treba da isporuči gostima; i položaj i izgled objekta. Opšti uslovi propisuju se za sve objekte u kojima se obavlja ova delatnost, dok se posebni odnose na objekte koji podležu obavezi kategorizacije. Viši nivo kvaliteta može biti regulisan internim standardima koje propisuje samo preduzeće (grupacija) ili eksternim koje propisuju institucije za dodelu nagrada za kvalitet. Izborni elementi vezani su za: položaj, saobraćajnu pristupačnost, lokaciju i izgled objekta.

1.2.MEĐUNARODNI STANDARDI KAO OSNOVA ZA USPOSTAVLJANJE KVALITETA UHOTELIJERSTVU

Kako je u turizmu i hotelijerstvu konkurencija izražena, svaki subjekt traga za boljim pozicioniranjem i stabilnijim poslovanjem sa tendencijom stalnog poboljšanja. Prednost je moguće ostvariti standardizacijom pružanja usluga, smeštaja, terminologije, procesa i procedura. Najbrži. a ujedno i najjednostavniji put, koji pri tome garantuje i svetsku prepoznatljivost (npr. koristi se opšte prihvaćena, standardna, terminologija u svakoj zemlji) jeste uvodjenje međunarodnih standarda. Suština uvođenja ovih standarda jeste da se pruže usluge koje korisnik očekuje ili da se nadmaše njegova očekivanja.

Pitanja razvoja, razrade, donošenja, održavanja i unapređenja međunarodnih standarda su u nadležnosti Međunarodne organizacije za standardizaciju (*Inernational Organization for Standardization*) - ISO.[71]

70 http/ hotrec.eu

71 Međunarodna organizacija za standardizaciju osnovana je 1946. godine, kao nezavisna nevladina organizacija, sa sedištem u Ženevi. Sačinjava je mreža nacionalnih instituta iz 176 zemalja. Organizacija okuplja eksperte iz čitavog sveta, koji svojim znanjem i veštinama iznalaze rešenja za globalne izazove u različitim oblastima privređivanja. U okviru ove organizacije funkcioniše preko 3.350 tehničkih organa koji vode računa o razvoju i unapređenju standarda i koji su do sada doneli preko 19.000 međunarodnih standarda iz oblasti tehnologije i proizvodnje.

Uloga ove organizacije je da na bazi najboljih svetskih iskustava razvija standarde za različite oblasti privređivanja koji će obezbediti jednostavniju i bržu komunikaciju, olakšati koordinaciju na globalnom tržištu i izvršiti integrisanje standarda. Da bi zadržali svoju efikasnost i da bi odgovorili savremenim izazovima standardi se periodično preispituju i po potrebi vrši se njihova revizija, kako bi se primenila nova dostignuća i obezbedila pouzdanost i dobar kvalitet proizvoda (usluge). U izradi i promociji standarda Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) sarađuje sa Međunarodnom elektrotehničkom komisijom (IEC) i Međunarodnom telekomunikacionom unijom (ITU), kao i sa specijalizovanim agencijama i komisijama UN poput:

- Svetske turističke organizacije (UNWTO) - na kvalitetu turističkih usluga;
- Svetske trgovinske organizacije (WTO) - u redukovanju tehničkih barijera u trgovini;
- CODEX Alimentarius-a - na pitanjima bezbednosti hrane, merljivosti, upravljanja i sledljivosti;
- Svetske zdravstvene organizacija (WHO) - na pitanjima novih tehnologija u zdravstvu i dr.

Kao najznačajniji međunarodni standardi koji opredeljujuće deluju na kvalitet usluga u turizmu I hotelijerstvu, a samim tim i na uspostavljanje sistema upravljanja (*menadžment sistema*) su:

1) Standardi serije I**SO 9000** (*ISO 9000; ISO 9001, ISO 9004 i ISO 19011*) - Sistem upravljanja kvalitetom - QMS;
2) **ISO 14001** - Sistem upravljanja zaštitom životne sredine - EMS;
3) **Standardi bezbednosti hrane** - Menadžment sistem bezbednosti hrane:

- ***HACCP* sistem** - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane), kojim se identifikuju opasnosti u procesu proizvodnje, distribucije i isporuke hrane i preduzimaju mere radi sprečavanja opasnosti,
- I***SO 22000*** - Menadžment sistem bezbednosti hrane (kontrola i eliminacija ili smanjenje mogućnosti pojave opasnosti na prihvatljiv nivo),
- ***HALAL standardi*** (standardi koji se primenjuju u ishrani stanovništva muslimanske veroisopovesti);

4) **ISO 45001** - Zaštita zdravlja i bezbednost na radu;
5) **ISO 26000** - Smernice za uspostavljanje korporativne odgovornosti;
6) **ISO 27001** - Upravljanje bezbednošću informacija – **ISMS**;
7) **ISO 31000** - Upravljanje rizikom (Risk Management);
8) **ISO 50001** - Upravljanje energijom (Energetska efikanost).

Od značaja za uspostavljanje kvaliteta hotelskih usluga su i standardi: ***ISO 10018*** - Upravljanje reklamacijama (zaštita turista); i ***ISO 18513*** - Terminologija koja se koristi u sektoru smeštaja u zemljama EU.

Pored navedenih standada, Međunarodna organizacija za standardizaciju razvila je jedani broj **podstandarda** koji se odnose na različite aspekte turizma i hotelijerstva, sa osnovnom namenom standardizacije postupaka i procesa, čiji je cilj skraćivanje vremena koje se troši u procesu proizvodnje i pružanja usluga, onemogućavanje grešaka, utvrđivanje radnih procesa i operacija gde se jasno zna ko šta radi, na koji način, gde, u kom vremenskom periodu, prostoru, itd.

U tu grupu podstandarda spadaju:

1) ***ISO 13810*** - Turističke usluge - Industrijski turizam - Opšti uslovi za industrijski turizam
2) ***ISO 21401*** - Turizam i srodne usluge - Sistem upravljanja održivosti smeštajnih objekata - međunarodni standard za pružaoce usluga smeštaja

Međunarodni standardi, uključujući i podstandarde za turizam, uz TQM sistem i modele izvrsnosti, predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom. Njih menadžment koristi kao okvir za usmeravanje organizacije u pravcu poboljšanja performansi, odnosno uspešnog vođenja i uspešnog poslovanja, koje će dovesti do sinergije koja je od ključnog značaja za krajnje ciljeve u hotelijerstvu, a to su:

√ posvećenost stalnom poboljšanju kvaliteta usluga,
√ povećanje ugleda hotela i bolje pozicioniranje na turističkom tržištu,
√ povećanje zadovoljstvo korisnika usluga i njihova lojalnost,
√ motivisani radnici koji isporučuju kvalitetnu uslugu,
√ zadovoljan menadžment koji kontroliše procese i ne mora da ispravlja greške pa samim time su i troškovi poslovanja manji,
√ zadovoljan vlasnik koji ima pozitivno poslovanje i bolji finansijski rezultat.

U cilju efikasnijeg poslovanja trend je da se integrišu standardizovani upravljački sistemi u domenu *kvaliteta, zaštite životne sredine, zdravlja i bezbednosti zaposlenih, zdravstvene ispravnosti i bezbednosti hrane, zaštite poslovnih informacija i dr.*

2. STANDARDI SERIJE ISO 9000 - UPRAVLJANJE KVALITETOM - QMS

2.1. STRUKTURA I OSNOVE KARAKTERISTIKE STANDARDA SERIJE ISO 9000



Među standardima međunarodnog karaktera najistaknutije mesto pripada standardima serije **ISO 9000**, koji predstavljaju osnovu za kreiranje, uspostavljanje, održavanje i poboljšanje *sistema upravljanja kvalitetom* - QMS i osnov su za uvođenje TQM sistema. Izvedeni su iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC 176 (*Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta*), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje standarda serije ISO 9000.

Prvi zvanični standard o kvalitetu objavio je Američki nacionalni institut za standardizaciju ANSI (*American Nacional Standards Institute*) 1971. godine, pod nazivom „Specifikacija opštih zahteva za kvalitet programa". Kasnije su i evropske zemlje, pre svega Nemaćka, Velika Britanija i Francuska, utvrdile i objavile slične standarde.

Prve međunarodne standarde kvaliteta Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) objavila je 1987. godine. Standardi ove serije dugo su pripremani i usaglašavani i brzo su prihvaćeni kao tržišni zahtevi. Oni, zapravo, predstavljaju međunarodni konsenzus o najboljim idejama, namerama i iskustvima upravljanja kvalitetom. U skladu sa tendencijama na međunarodnom tržištu standardi se stalno usavršavaju i inoviraju, tako da su standardi serije iz 1987. godine modifikovani 1994., da bi 2000. godine doživeli potpunu reviziju. Nekoliko ključnih standarda serije ISO 9000 iz 1994. godine objedinjeni su u jedan standard koji predstavlja osnovno jezgro verzije standarda ISO 9000 : 2000. Standardi ISO 9002 i ISO 9003 objedinjeni su u jedan standard ISO 9001, a uvedeni su novi standardi ISO 9004 i ISO 19011.

Usaglašavanja ove serije standarda vršena su i tokom 2005, 2008 i 2011. godine, a posebno je **značajna revizija standarda ISO 9001 iz 2015. godine**. Poslednja revizija ovog standarda rezultat je značajnih promena koje se u svetu događaju u svim sverama duštvenog i privrednog života. Kao rezultat novih i savremenih tehnologija došlo je do bitnih promena: na tržištu, u načinu poslovanja, načinu života, raspoloživosti prirodnih resursa i u potrebama i očekivanjima korisnika roba i usluga.

Serija standarda **ISO 9000** bavi se različitim aspektima upravljanja kvalitetom i obuhvata sledeće koherentne grupe standarda, koje predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom:

• **ISO 9000** definiše osnovne pojmove, odnosno opisuje osnove sistema upravljanja kvalitetom i utvrđuje terminologiju za ove sisteme. Standardizacijom termina i njihovim korišćenjem izbegavaju se nesporazumi u komunikaciji, kako unutar kompanije, tako i između različitih kompanija. Termini i definicije kojji se koriste u ovom standardu 2015. godine su usaglašeni i identični su sa terminima koji se koriste u standardima: ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 i ISO 45001. Termini se odnose na sledeće oblasti: kvalitet, preispitivanje, ciljevi, politika kvaliteta, najviše rukovodstvo, preispitivanje, zadovoljenje kupaca, kompetencija, isporučilac, realizacija proizvoda, proces, proizvod, procedura, zapis, kompetentnost, kvalitet, preventivna mera, korektivna mera, pogodnost, efektivnost, provera, program provere. Standardi ove serije pružaju osnovne smernice i alate za organizacije koje žele da budu sigurne da njihovi proizvodi i usluge konstantno ispunjavaju zahteve i potrebe kupaca.

• **ISO 9001** precizira zahteve koji se odnose na sistem upravljanja kvalitetom koje organizacija mora da ispuni kako bi prikazala sposobnost da svoje proizvode (usluge) proizvodi i isporučuje u skladu sa standardima i zahtevima koje potrošač očekuje, pri čemu je u prvom planu ostvarivanje njegovog zadovoljstva. Ovaj standarad predstavlja „*jezgro integracije*" sa ostalim sistemima upravljanja, jer dokumentacija QMS omogućava organizaciji da poveže ili integriše svoj sistem upravljanja kvalitetom sa zahtevima drugih sistema upravljanja koji su sa njim povezani (zaštita životne sredine, zaštita i bezbednost na radu i dr.).

• **ISO 9004** fokusira se na unapređenje sistema upravljanja kvalitetom iznad zahteva definisanih standardom ISO 9001. Cilj je unapređenje performansi organizacije i poboljšanje zadovoljjstva korisnika i ostalih zainteresovanih strana u lancu kreiranja i isporuke proizvoda. Standard nije namenjen za potrebe sertifikacije, ali je posebno pogodan za *samoocenjivanje*, koje predstavlja sud o efektivnosti i efikasnosti organizacije i zrelosti upravljanja kvalitetom.

• **ISO 19011** daje uputstvo za proveru sistema upravljanja kvalitetom, uključujući principe provere, upravljanje programima provere i sprovođenje provere sistema menadžmenta, kao i upustvo za vrednovanje kompetentnosti pojedinaca uključenih u taj proces.

Osnovne karakteristike standarda serije 9000

- primenjivi su na različite organizacije, bez obzira na njihovu veličinu, vrstu i oblik svojine (opšteg su karaktera),
- njima se utvrđuju osnovne karakteristike koje proizvodi (usluge) treba da ispunjavaju a ne kriterijumi tehničkog karaktera,
- dopunjuju važeće zahteve za proizvode (usluge) date u specifikacijama,
- ne nameću jednoobraznost strukture sistema upravljanja, niti jednoobraznu dokumentaciju,

- zasnovani su na procesnom pristupu,
- njihova primena zasnovana je na dobrovoljnosti.

Zahvaljujući globalnoj kompatibilnosti tehnologija standardi ove serije namenjeni su:

- organizacijama koje njihovim uvođenjem žele da ostvare konkurentnu prednost na tržištima širom sveta;
- korisnicima proizvoda ili usluga kojima međunarodni sertifikat pruža garanciju bezbednosti, kvaliteta i pouzdanosti, a samim tim i širu lepezu ponude;
- organima državne uprave i drugim institucijama kojima ovi standardi obezbeđuju tehnološku i naučnu bazu za kreiranje pravnog, zdravstvenog, bezbednosnog i ekološkog okvira.

Tako koncipirani i shvaćeni ovi standardi, uz međunarodno priznat dokaz kvaliteta u vidu sertifikata, predstavljaju ulaznicu za međunarodno tržište. Na primeni ovih standarda danas insistiraju sve poznate međunarodne kompanije. Suština njihove primene u hotelijrstvu je postizanje potpunog zadovoljstva korisnika usluga putem stalnog unapređenja kvaliteta i racionalizacijom svih vrsta troškova.

2.2. OSNOVE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM – ISO 9001

Najpoznatiji i najznačajniji međunarodni standarad u okviru serije ISO 9000 je standard **ISO 9001**. Njime se specificiraju zahtevi, odnosno postavljaju kriterijumi za uvođenje ***SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM*** (*menadžment sistem kvaliteta*) - QMS, koje je potrebno da organizacija ispuni i time pokaže svoju sposobnost da dosledno obezbeđuje proizvod (uslugu) koji ispunjava zahteve korisnika i važećih zakonskih propisa.

Uvođenjem ovog sistema poboljšavaju se ukupne performanse organizacije kroz:

- utvrđivanje vizije razvoja organizacije i politike u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga kojima se zadovoljavaju zahtevi i potrebe kupaca i korisnika,
- uvođenje sistema poslovnog planiranja, kao alata za ostvarivanje poslovnih ciljeva usmerenog na sprečavanje nastanka problema i uvažavanjje interesa svih strana (vlasnika, kupaca i zaposlenih), uz istovremeno utvrđivanje kriterijuma za praćenje realizacije poslovnih ciljeva i ocenjivanje postignutih rezultata,
- uspostavljanje precizne raspodele nadležnosti i ovlašćenja, zasnovane na dokumentovanim uputstvima za rad, čime se umanjuje verovatnoća greške učesnika i stvaranje osnove za donošenje pravovremenih odluka zasnovanih na relevantnim činjenicama.

Međunarodni standard ISO 9001 propisuje koje zahteve organizacija koja se opredeli da uvede sistem upravljanja kvalitetom mora da ispuni ali ne definiše i kako oni treba da budu ispunjeni u konkretnoj organizaciji. Na taj način se obezbeđuje fleksibilnost u implementaciji ovog standarda u različitim privrednim delatnostima i u različitim tržišnim okruženjima. Shodno tome, svaka organizacija uspostavlja sebi svojstven sistem upravljanja kvalitetom za koji ***može ali i ne mora biti sertifikovana***, jer sama sertifikacija nije uslov primene standarda.

U novoj verziji ovog standarda **iz 2015**. godine posebna pažnja pridaje se ***rizicima i upravljanju rizicima***, što ne podrazumeva i automatsku primenu standarda ISO 31000 (Risk Management) već se *„na mala vrata"* uvodi potreba prepoznavanja značaja ovog elementa u svim delovima sistema (*tzv. razmišljanje o riziku*). Suština pridavanja važnosti riziku odnosi se na potrebu organizacije koja uvodi sistem upravljanja kvalitetom da planira i primenjuje mere koje će prepoznati i predupredi pojavu rizika, kako bi se obezbedila da njen sistem upravljanja kvalitetom postigne planirane rezultate.

Razmišljanje zasnovano na riziku omogućava organizaciji da:

- utvrdi faktore koji bi mogli da utiču na to da njeni procesi i njen sistem upravljanja kvalitetom odstupaju od planiranih rezultata,
- uspostavi preventivno upravljanje i preduzme potrebne mere kako bi se negativni efekti sveli na najmanju meru, a sami tim i rizici doveli na prihvatljiv nivo,
- maksimalno iskoriste prilike kada se one pojave, i
- po izvršenoj oceni rizika definiše i sprovede potrebne mere da se rizici dovedu na prihvatljiv nivo.

Pored značajnijeg pridavanja važnosti riziku, izmenama ovog standarda uvode se i sledeće novine:[72]

- izvršeno je usaglašavanje terminologije sa ostalim standardima,
- izvršeno je prilagođavanje terminologije u uslužnim organizacijama (npr. izraz „proizvod" zamenjen je terminom „robe i usluge", termini *„dokument i zapis"* zamenjeni su terminom *„dokumentovana informacija"* i dr.,
- uvedeni su eksplicitni zahtevi za prihvatanje procesnog pristupa kod sistema upravljanja kvalitetom,
- sa razumevanja zahteva i očekivanja korisnika prelazi se na razumevanje zahteva i očekivanja svih zainteresovanih strana,
- uvedena je obaveza utvrđivanja indikatora performansi procesa, njihovog praćenja i merenja,
- značajno je pojednostavljena dokumentacija.

72 SRPS ISO 9001: 2015 c ISS, 2015., 10 0.2.

Koristi od uvđenja sistema upravljanja kvalitetom imaju sve zainteresovane strane.[73]

- ***Kupci i korisnici***

- usaglašenost proizvoda sa zahtevima (povećava zadovoljstvo turista),
- pouzdane proizvode i dostupne kada su potrebni (stabilan nivo kvaliteta hotelskog proizvoda, sticanje i učvršćivanje poverenje kod postojećih i, što je još važnije, kod potencijalnih turista); i
- proizvode pogodne za održavanje.

- ***Zaposleni***

- rad u boljim uslovima i poboljšano zdravlje i sigurnost, i
- bolji moral, povećano zadovoljstvo poslom i bolja stabilnost zaposlenja

- ***Vlasnici i investitori***

- niži troškovi, efikasnije poslovanje, povećan povratak investicija, i
- bolji operativni rezultati, povećan udeo na tržištu i povećan profit.

- ***Isporučioci i partneri***

- stabilnost, rast i unapređenje poslovanja, i
- obostrano razumevanje kroz razvoj partnerstva.

- ***Društvo***

- ispunjavanje zakonskih i regulativnih zahteva, i
- redukovan uticaj na životnu sredinu i povećanje bezbednosti, zdravlja i sigurnosti.

Uvođenje, održavanje i unapređenje sistema upravljanja kvalitetom zahteva angažovanje značajnih sredstva, od kojih se u kratkom periodu ne mogu očekivati efekti. Troškove uvođenja sistema treba posmatrati kao dugoročnu investiciju, iako značajan broj vlasnika, pre svega manjih preduzeća, očekuje rezultate odmah nakon uvođenja sistema. Ti troškovi obuhvataju:

a) *preventive troškove* (planiranje uvođenja sistema, osposobljavanje zaposlenih, implementacija, verifikacija, preispitivanje, programi poboljšanja i dr.);
b) *troškove ocenjivanja* (verifikacija nabavljenog proizvoda na lokaciji dobavljača, provera i nadzor i održavanje dokumentacije);
c) *troškove grešaka* i njihovih ispravki (troškovi korektivnih aktivnosti).

Troškovima uvođenja sistema upravljanja kvalitetom treba posvetiti značajnu pažnju, jer pridobiti novog turistu zahteva znatno veća sredstva nego zadržati postojećeg. Zato je i težnja da se kroz dobro dizajniran i implementiran sistem upravljanja kvalitetom obezbedi ostvarivanju zadovoljstva gostiju i njihovu lojalnost, što je obostrana korist.

73 SRPS ISO 9001: 2015 c ISS, 2015., 10 0.2.

2.2.1. Osnovni principi sistema upravljanja kvalitetom

Sistem upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001 (2015) zasniva se na *sedam principa*, koje menadžment koristiti kao okvir za usmeravanje organizacije u pravcu poboljšanja performansi. Principi su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC 176 (*Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta*), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje standarda ove serije. Principi su opšteg tipa i odnose se na način na koji su organizovani procesi unutar organizacije.

Primereno potrebama hotelijerstva ti principi su:[74]

1. *Usredsređenost na korisnika (korisnika hotelskih usluga)*;
2. *Liderstvo*;
3. *Angažovanje zaposlenih*;
4. *Orijentaciju na procesni pristup*;
5. *Kontinuirano poboljšavanje kvaliteta hotelske usluge*;
6. *Donošenje odluke na osnovu činjenica*; i
7. *Upravljanje međusobnim odnosima*.

1. ***Usredsređenost na korisnika*** - razumevanje sadašnjih i budućih potreba korisnika usluga, njihovo ispunjavanje i težnja da se njihova očekivanja prevaziđu.

Ovim principom se obezbeđuje:

- povećanje prihoda i tržišnog udela zbog brzih reakcija na tržišne prilike, i
- povećanje efikasnosti u korišćenju resursnih mogućnosti organizacije za povećanje zadovoljstva kupaca i njihove lojalnosti.

Primena ovog principa dovodi do:

- razumevanja potreba i očekivanja kupaca (korisnika usluga),
- uverenja da su ciljevi organizacije povezani sa potrebama i očekivanjima kupaca,
- poznavanja potreba i očekivanja kupaca od strane svih zaposlenih u organizaciji,
- merenja zadovoljstva korisnika usluga i postupanja na osnovu rezultata,
- sistematskog upravljanja odnosima sa korisnicima,
- obezbeđivanja uravnoteženog pristupa u zadovoljavanju korisnika i ostalih zainteresovanih strana (vlasnici, zaposleni, dobavljači, finansijeri, lokalna zajednica i društvo u celini).

2. ***Liderstvo*** - uspostavljanje jednistva svih struktura i definisanje pravca kojim preduzeće treba da se kreće, kako bi se kreirala i isporučila usluga odgovarajućeg kvaliteta. Lideri su ti koji kreiraju atmosferu, koji podstiči saradnike na rad i koji su odgovorni za realizovanje utvrđenih ciljeva preduzeća.

74 SRPS ISO 9001:2015 © ISS 2015.,t.02.

Poslovanje po ovom principu doprinosi:

- razumevanju rada organizacije i veću motivisanost zaposlenih za ostvarivanje utvrđenih ciljeva organizacije, i
- bolju komunikaciju sa potrošačima/korisnicima.

Primena ovog principa dovodi do:

- uvažavanja potreba svih zainteresovanih strana,
- kreiranja i održavanja zajedničkih vrednosti, pravednosti i etičkih uzora na svim nivoima organizacije,
- ulivanja poverenja zaposlenima i eliminisanja straha kako bi delovali odgovorno i pouzdano.

3. ***Angažovanje zaposlenih i njihova maksimalna posvećenost poslu*** - osnovna su pretpostavka u kreiranju kvalitetnog proizvoda (usluge) koji treba da zadovolji njegove korisnike.

Ključne prednosti ovog principa su:

- motivisani, posvećeni, odgovorni i željni zaposleni da doprinose stalnom poboljšanju, i
- inovativnost i kreativnost za postizanje ciljeva organizacije.

Primena ovog principa dovodi do toga da zaposleni:

- razumeju značaj svog doprinosa i svoju ulogu u organizaciji,
- identifikuju nedostatke u svom radu i otvoreno diskutuju o problemima,
- prihvate probleme kao svoje i osećaju odgovornost za njihovo rešavanje,
- aktivno traže mogućnosti za unapređenje svojih sposobnosti, znanja i iskustva.

4. ***Procesni pristup*** – obezbeđuje da se željeni rezultati poslovanja efikasnije ostvaruju ukoliko se upravljanje aktivnostima u organizaciji odvija kao kontinuiran proces. Svaka organizovana aktivnost i svaki pojedinac deo su ukupnog procesa i mogu se svesti na seriju manjih procesa koji vode do finalnog proizvoda.

Poslovanje po ovom principu obezbeđuje:

- smanjenje troškova i skraćivanje vremena trajanja aktivnosti,
- efikasniju upotrebu resursa, i
- usmerenost na stalno unapređenje.

Primena principa procesnog pristupa dovodi do:

- sistematskog definisanja aktivnosti neophodnih za dobijanje željenih rezultata,
- uspostavljanja jasnih odgovornosti za sprovođenje ključnih aktivnosti,
- analize i merenja ključnih aktivnosti i fokusiranja na faktore koji će poboljšati ključne aktivnosti organizacije (resursi, metodi i materijali).

5. **Kontinuirano poboljšanje ukupnih performansi organizacije.** Trajni cilj organizacije treba da bude podsticanje i unapređenje svih procesa i sistema i neprekidno praćenje ostvarivanja predviđenog učinka sa postavljenim normama.

Ključne prednosti ovog principa su:

- poboljšanje performansi kroz unapređenje organizacione sposobnosti,
- usaglašavanje i poboljšanje aktivnosti na svim nivoima donošenja odluka,
- fleksibilnost organizacije da brzo reaguje na tržišne prilike.

Primena principa kontinuiranog poboljšanja dovodi do:

- kontinuiranog obezbeđivanja obuke i treninga zaposlenih,
- postavljanja stalnog poboljšavanja proizvoda, procesa i sistema,
- postavljanja ciljeva, kao i mera za praćenje poboljšanja.

6. ***Donošenje odluka na osnovu činjenica.*** Uvažavanje argumenata zasnovanih na analizi raspoloživih informacija i podataka pri donošenju odluka o kvalitetu obezbeđuje sledeće prednosti:

- donošenje odluka na osnovu raspoloživih informacija,
- povećanje sposobnosti da se pokaže efektivnost prethodnih odluka kroz poznavanje relevantnih činjenica,
- povećanje sposobnosti za razmatranje, osporavanje i promenu mišljenja i odluka.

Primena ovog principa dovodi do:

- sigurnosti da su podaci i informacije dovoljno precizni i pouzdani,
- obezbeđivanja podataka dostupnim onima kojima je to potrebno,
- analiziranja podataka i informacija korišćenjem priznatih metoda,
- donošenja odluka i preduzimanja radnji na osnovu dokumentovane analize, izbalansirane sa iskustvom i intuicijom.

7. ***Menadžment međusobnim odnosima.*** Uzajamno korisni odnosi sa svim subjektima koji učestvuju u stvaranju proizvoda (usluge) povećavaju sposobnost za kreiranje vrednosti i obzbeđuju sledeće prednosti:

- povećanu sposobnost svih u lancu stvaranja vrednosti,
- fleksibilnost i brzinu odgovora na tržišne promene i potrebe i očekivanja korisnika,
- optimizaciju troškova i resursa.

Primena ovog principa dovodi do:

- udruživanja sredstava i znanja sa partnerima,
- identifikacije i izbora ključnih isporučilaca,
- jasne i otvorene komunikacije,
- inspirisanja, podsticanja i prepoznavanja poboljšanja i dostignuća dobavljača.

Da bi se navedeni principi uspešno primenili u hotelijerstvu neophodno je da:[75]

- hotelska preduzeća imaju definisani proces utvrđivanja potreba i očekivanja turista, da ih inkorporiraju u interne zahteve i izmere stepen njihovog zadovoljstva;
- menadžeri hotelskih preduzeća integrišu zahteve ovog standarda u biznis plan, postave merljive ciljeve i izvrše odgovarajuću kontrolu;
- hotelska preduzeća poslovne operacije posmatraju kao povezane procese, što je mnogo šire od dotadašnjih pojedinačnih opisa poslova;
- hotelska preduzeća sprovode merenja satisfakcije turista, kao i njihovog zadovoljstva pojedinim elementima usluga sa ciljem daljeg unapređenja;
- zaposleni imaju jasnu svest o važnosti njihovog angažovanja na postizanju kvaliteta hotelske usluge;
- procesi kontrole obuhvataju i procese unapređenja kvaliteta a ne samo procese otklanjanja nedostataka.

2.2.2. Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom

Standardom ISO 9001 specificiraju se zahteve za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom onda kada organizacija:[76]

a) treba da pokaže svoju sposobnost da konzistentno obezbeđuje proizvode i usluge koji ispunjavaju zahteve korisnika i primenljivih zakona i propisa, i

b) ima za cilj da poveća zadovoljstvo korisnika efektivnom primenom sistema, uključujući procese za poboljšavanje sistema i za obezbeđenje usaglašenosti sa zahtevima korisnika i primenljivim zahtevima zakona i propisa.

Da bi se sistem upravljanja kvalitetom uspostavio i sertifikovao organizacija mora da ispuni sledeće zahteve:[77]

1. *Predmet i područje primene*
2. *Normativne reference*
3. *Termini i definicije*
4. *Kontekst organizacije*
5. *Liderstvo*
6. *Planiranje*
7. *Podrška*
8. *Operacije*
9. *Vrednovanje performansi*
10. *Pobolšanja*

75 *Evans, J., Quality & Performance Excellence, Thomson South-West, Ohio, 2005., str. 91.*

76 *SRPS ISO 9001:2015 t..1.).*

77 *Prema: SRPS ISO 9001:2015© ISS 2015., t.02.*

Nova revizija standarda ISO 9001 iz 2015. godine ima znatno razvijeniju strukturu u odnosu na verziju standarda iz 2008. godine, čime se obezbeđuje veća komplementarnost sa ostalim standardima iz oblasti sistema upravljanja (ISO: 14001, ISO: 22000). Razlike u zahtevima između ove dve verzije prikazane su na sledećoj slici.

Slika 4: Poređenje revizije standarda ISO 9001: 2015 i ISO 9001: 2008

	ISO 9001 : 2015		ISO 9001 : 2008
1.	Predmet i područje primene	1.	Predmet i područje primene
2.	Normativne reference	2.	Normativne reference
3.	Termini i definicije	3.	Termini i definicije
4.	Kontekst organizacije	4.	Sistem menadžmenta kvaliteta
5.	Liderstvo	5.	Odgovornost rukovodstva
6.	Planiranje	6.	Menadžment resursima
7.	Podrška	7.	Realizacija proizvoda
8.	Operacije	8.	Merenje, analiza i poboljšanje
9.	Vrednovanje performansi		
10.	Poboljšanja		

Prva tri zahteva kod obe verzije standarda su opšta i odnose se na:

1. ***Predmet i područje primene standarda***. Zahtevi su opšteg karaktera i primenljivi su za sve organizacije, bez obzira na njihov tip, veličinu i proizvode koje isporučuju.

2. ***Normativne reference***. Standard se normativno poziva u celini ili na pojedine delove standarda ISO 9000 : 2005 - Osnove i rečnik.

3. ***Termini i definicije koji se koriste u standardu***. Klauzula pored već definisanih termina u standardu ISO 9000 (kvalitet, preispitivanje, ciljevi. politika kvaliteta, najviše rukovodstvo, preispitivanje, zadovoljenje kupaca, kompetencija, isporučilac, realizacija proizvoda, proces, proizvod, procedura, zapis, kompetentnost, kvalitet, preventivna mera, korektivna mera, pogodnost, efektivnost, provera, program provere), uključuje i reviziju postojećih uslova, poboljšanja, procenu rizika i dr.

Ostali zahtev su:[78]

4***) Kontekst organizacije*** - analiza situacije u organizaciji u sklopu zbivanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Kontekst organizacije obuhvata:

• razumevanje organizacije i njen kontekst,

• razumevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana,

• određivanje obima sistema upravljanja kvalitetom i njegove procese.

Novi zahtev je da organizacija prepozna *interne* (upravljanje, organizaciona struktura, standardi i dr.) i *eksterne parametre* (kulturno, društveno, političko, zakonsko, ekonomsko, prirodno okruženje i konkurenciju na međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou, ključne pokretačke snage i trendove koji imaju uticaj na ciljeve organizacije), koje treba uzeti u obzir da bi se izbegle moguće negativne posledice, odnosno kao kriterijume za politiku upraljanja rizikom.

5) ***Liderstvo*** - sposobnost i veštinu lidera, vođe i vizionara da:

• stvara atmosveru u kojoj će zaposleni biti zainteresovani za budućnost firme,

• dobro proceni ljude i njihove osobine i ostvaruje komunikaciju sa njima,

• podstiče saradnike u realizaciju postavljenih ciljeva,

• ostvaruje komunikaciju i radi sa ljudima.

Lider mora da bude vizionar, kako bi mogao da predvidi buduće ciljeve, neophodne promene i akcije za njihovu realizaciju. Pravi lideri vode organizaciju ka uspehu, proaktivni su, razumeju promene u okruženju i tržišno su orijentisani. Najvažnija karakteristika lidera je da ne bude egoista koji sebe ističe u prvi plan, jer poslovni rezultat je proizvod zajedničkog rada. U rečniku uspešnog lidera najvažnija reč treba da bude „**Mi**", a najmanje važna „**Ja**", jer bez zajedničkog rada nema jakog lidera.

6) ***Planiranje*** - korišćenje resursa i procesa koji će omogućiti organizacijama eliminisanje ključnih rizika, ili umanjivanje njihovog uticaja kako bi sistem upravljanja kvalitetom ostvario očekivane rezultate i realizovao identifikovane mogućnosti za poboljšanja. U ovom poglavlju su vrlo eksplicitno postavljeni zahtevi za ciljeve kvaliteta i za planiranje radi ostvarivanja tih ciljeva, koji treba da dovedu do poboljšavanja performansi.

Prilikom definisanja ciljeva potrebno je razmotriti i uvažiti

• aktuelne i buduće potrebe organizacije i tržišta,

• odgovarajuće nalaze preispitivanja od strane rukovodstva,

• nivoe zadovoljstva zainteresovanih strana,

• rezultate samoocenjivanja,

• poređenja sa konkurencijom, i

• resurse potrebne da bi se ostvarili definisani ciljevi.

78 www.kvalitet.org.rs

7) ***Podrška*** - Zahtevi u ovom poglavlju su značajno ažurirani. Dodati su zahtev za upravljanje znanjem potrebnim za funkcionisanje sistema, zahtevi u pogledu unapređenja svesti zaposlenih su prošireni, a definisani su i novi zahtevi u pogledu interne i eksterne komunikacije. Dakle, zahtevi su usmereni na osiguranje potrebnih resursa kojima organizacija treba da raspolaže i upravlja njima (ljudski, fizički i finansijski, potrebe za održavanje nivoa performansi, poboljšanja kod uvođenja izmena u procese organizacije i obezbeđenje zadovoljstva korisnika). Ovo poglavlje se takođe bavi i dokumentacijom, odnosno sa terminom "dokumentovane informacije" koji obuhvata nekadašnje izraze: dokumentacija, dokumenta i zapisi. Ukoliko organizacija ne raspolaže potrebnim resursima, neophodno je preduzeti odgovarajuće mere da se oni osiguraju u nivou koji će obezbediti minimum procesa poslovanja.

8) ***Operacije (procesi)*** - specifikacija procesa realizacije operativnih aktivnosti preduzeća koji su potrebni za proizvodnju i pružanje usluga, uključujući i eksterne procese kroz:

- utvrđivanje zahteva svih zainteresovanih strana za proizvod i usluge,
- planiranje, implementiranje i upravljanje procesima neophodnim za ispunjavanje zahteva,
- uspostavljanje i upravljanje kriterijumima za sve procese, uključujući: rizike; ciljeve kvaliteta i zahteve za proizvode i usluge,
- utvrđivanje potrebnih resursa za postizanje usaglašenosti sa zahtevima proizvoda i usluga,
- održavanje dokumentovanih informacija u neophodnom obimu, kako bi se steklo poverenje da su procesi sprovedeni kako je planirano i da pokažu usaglašenost sa zahtevima proizvoda i usluga.

9) ***Vrednovanje performansi*** - Da bi organizacija znala da li se predviđeni rezultati ostvaruju treba da utvrdi:

- šta mora da se prati, analizira i meri,
- načine praćenja, merenja, anliziranja i vrednovanja, gde je primenljivo, kako bi se obezbedili validni rezultati,
- kada praćenje i merenje mora da se obavlja, i
- kada rezultati sa praćenja i merenja moraju biti analizirani i vrednovani.

10) ***Poboljšanje*** - Da bi ostvarivala predviđene rezultate i povećavala zadovoljstvo korisnika organizacija mora da prati, identifikuje prilike, planira i stalno primenjuje mere poboljšavanja koje se odnose kako na proizvode i usluge tako i za sistem upravljanja kvalitetom. Identifikovanje prilika za poboljšavanje pomaže da se nastavlja sa ispunjavanjem zahteva i očekivanja korisnika kroz:

- poboljšavanje proizvoda i usluga,
- sprečavanje neželjenih efekata kako bi se izbegle neusaglašenosti, i

• poboljšavanje performansi i efektivnosti radi poboljšanja rezultata sistema, koja se postižu korektivnim akcijama, inovacijama, ili reorganizovanjem.

Organizacijama koje poseduju sertifikat ISO 9001 iz 2008. godine ostavljeno je tri godine za usklađivanje postojećeg sistema menadžmenta kvalitetom sa zahtevima inoviranog standarda iz 2015-te godine.

2.2.3. Procesni pristup kao osnova efikasnog upravljanja kvalitetom

Sistem upravljanja kvalitetom razvija se, primenjuje i unapređuje primenom tzv. „*procesnog pristupa*" koji uključuje cklus PDCA (Plan – Do – Check – Act) i razmišljanje zasnovano na riziku. Procesni prisup omogućava organizaciji da planira svoje procese i njihovo međusobno delovanje radi obezbeđenja zadovoljstva eksternih i internih učesnika u procesu kreiranja i isporuke proizvoda / usluge. PDCA ciklus omogućava organizaciji da se njeni procesi snadbevaju adekvatnim resursima i da se tim procesima adekvatno upravlja, kao i da se prilike za poboljšavanja određuju i da se po njima deluje. Suština orijentacije ovog standarda ka procesnom pristupu je uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja kvalitetom u organizaciji, koji će obezbediti ispunjavanje zahteva potrošača i drugih zainteresovanih strana u pogledu:

- kvaliteta (da njime moraju biti zadovoljeni određeni zahtevi);
- vremena (da će ti zahtevi biti zadovoljeni u definisanom vremenskom periodu); i
- troškova (da će ti zahtevi biti zadovoljeni uz minimalno korišćenje resursa).

Primenom procesnog pristupa organizaciji koja uvodi i sertifikuje ovaj sistem obezbeđuju se sledeće *koristi*:[79]

- usmerenje napora na efikasnost i efektivnost procesa,
- smanjenje troškova efektivnim korišćenjem resursa,
- preventivno delovanje, a ne oslanjanje na korektivne aktivnosti
- bolji, merljivi i predvidivi rezultati aktivnosti,
- stalno povećanje usmerenosti ka potrošaču (korisniku),
- orijentacija na eksternu komunikaciju (veze sa okruženjem),
- stvaranje poverenja kod korisnika u vezi sa performansama organizacije,
- stimulisanje aktivnijeg ušeća zaposlenih,
- timski rad u cilju rešavanja problema i stalnog poboljšavanja,
- pravilno obavljanje posla iz prve, a ne pravljenje grešaka i stvaranje obaveze da se one naknadno ispravljaju,
- sistematsko definisanje aktivnosti potrebnih za ostvariovanje željenih rezultata,
- uspostavljanje jasne odgovornosti za upravljanje ključnim aktivnostima,

79 *http.www.kvalitet.org.rs*

- analizu i merenje sposobnosti ključnih aktivnosti,
- identifikovanje međusobnih veza ključnih aktivnosti između funkcija organizacije,
- fokusiranje na faktore koji će poboljšati ključne aktivnosti organizacije (resursi, metode i materijali).

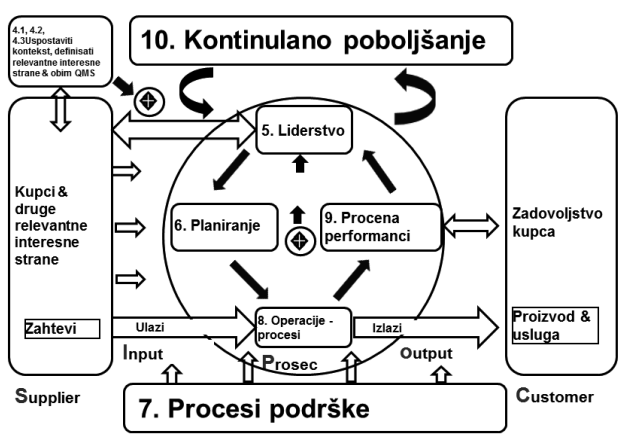
Postojanje procesa na raznim nivoima upravljanja dovodi do odgovarajuće hijerarhije procesa (podele procesa po dubini) na:

- celokupni proces - ukupan učinak od želje korisnika do njenog ispunjenja;
- glavni proces - deo ukupnog procesa određene organizacije koji se odnosi na sve one procese koji započinju zahtevima kupca a završavaju se isprukom proizvoda (usluge) kupcu;
- parcijalni procesi - delovi glavnih procesa koji obuhvataju ključne zadatke, i
- aktivnosti - najmanji moduli u procesnom prikazu.

Svi procesi su, kao što je napred navedeno, povezani u jedinstven sistem (celokupni proces) i utvrđuju se kao skup međusobno povezanih aktivnosti putem kojih se ulazni elementi (inputi) pretvaraju u izlazne (outpute). Oni, zapravo, predstavljaju tok koji počinje sa spoljnim zahtevima potrošača, a završava se finalnim proizvodom (uslugom). Svaki od procesa je bitan jer svi oni doprinose da se neki posao obavi na zadovoljavajući način. Utvrđuju se resursi koji su potrebni za ove procese, ukazuje se na moguće rizike i načine poboljšavanja procesa i samog sistema upravljanja.

Model sistema upravljanja kvalitetom, zasnovan na procesu (slika 5), pokriva sve zahteve međunarodnog standarda ISO 9001 : 2015, ali ne pokazuje pojedine procese na detaljnom nivou. Svakom od tih procesa, i sistemom kao celinom, može da se upravlja korišćenjem PDCA metodologije.

Slika 5: Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovan na procesnom pristupu



Izvor: www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean

U ***hotelijerstvu*** procesni pristup upravljanja kvalitetom podrazumeva da se na sistematski način identifikuju ključni procesi koji se koristi u poslovanju, kao i da se izvrši njihovo razgraničenje na glavni proces, parcijalne i druge neophodne aktivnosti koje su bitni kao podrška realizovanju ukupnog procesa. Procesi moraju biti jasno definisani kako bi se obezbedilo efikasno poslovanje ukupnog sistema, a samim tim i ostvarila pouzdanost u optimizaciji zahteva turista, ciljeva poslovanja, izbora dobavljača, isporuke usluga i kontrole ukupnog procesa.

Sa stanovišta identifikacije procesa u hotelijerstvu pružanje usluga smeštaja, hrane i pića i drugih usluga može se smatrati kao ***jedinstven proces*** (osnovni - ukupan učinak od potebe / želje korisnika do njenog ispunjenja), koji se sastoji iz niza međusobno povezanih procesa (pomoćni, parcijalni i procesi podrške) čije je odvijanje uslovljeno boravkom gosta u hotelu. Taj jedinstven proces se označava kao ***ciklus gosta*** i obuhvata:

1) *fazu dolaska gosta*;

2) *fazu boravka*; i

3) *fazu odlaska gosta iz hotela*.

U svakoj od ovih faza mogu se identifikovati osnovni procesi, pomoćni procesi i procesi podrške, kojima se definiše pružanje usluga smeštaja i ishrane gostima hotela.

U *fazi dolaska gosta* identifikuje se osnovni proces tj. prijem, koji se sastoji iz tri podprocesa - doček, prihvat i smeštaj gosta. Kao procesi podrške identifikuju se aktivnosti koje prethode dolasku gosta - korespodencija sa gostima, turističkim agencijama i drugim partnerima, animiranje gostiju, rezervisanje usluga, transfer do hotela i dr.

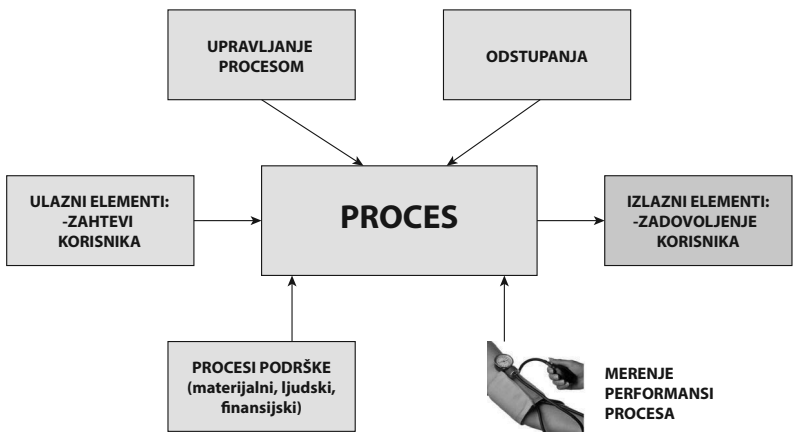
U *fazi boravka gosta* identifikuje se najveći broj osnovnih procesa, i to: procesi vezani za noćenje gosta; procesi vezani za pripremu hrane i pića, usluživanje gosta, telefonske i druge usluge. Kao procesi podrške tokom boravka gosta u hotelu tretiraju se: nabavka i skladištenje namirnica, higijensko i tehničko održavanje, kao i procesi pružanja dodatnih usluga (menjački poslovi, pranje i peglanje garderobe i dr.). Kao podprocesi u okviru procesa proizvodnje hrane tretiraju se priprema, ili mehanička obrada životnih namirnica; termička obrada, finalna obrada. Kao podproces procesa usluživanja hrane tretira se serviranje.

U *fazi odlaska gosta* iz hotela osnovni proces je ispraćaj, koji se sastoji iz niza pomoćnih procesa: iznošenje prtljaga, podizanje deponovanih stvari iz hotelskog sefa i sl. Procesi podrške u fazi odlaska gosta vezuju se za obračun i naplatu hotelskih usluga. Kao specifični procesi podrške mogu se tretirati procesi edukacije zaposlenih, opremanje i uređenje objekta, uvođenje novih tehnologija, marketinške aktivnosti i sl.

Jedinstveni proces u hotelijerstvu sastoji se, dakle, od sledećih elemenata:

1. *Ulaz* (zahtevi postojećih i potencijalnih turista);
2. *Upravljački procesi* (planiranje, resursi, preispitivanje rukovodstva);
3. *Osnovni procesi* (prijem, boravak i odlazak gosta);
4. *Procesi podrške - aktivnosti* (obuka, nabavka, skladištenje, održavanje i dr.);
5. *Izlaz* - satisfakcija korisnika hotelske usluge (pokazatelj uspešnosti primene QMS i putokaz za preduzimanje korektivnih akcija ili akcija za poboljšanje kvaliteta usluge).

Šema 2. Model procesnog pristupa u htelijerstvu



Kao što se vidi proces u hotelijerstvu započinje spoljnim zahtevima turiste, nastavlja se za vreme njegovog boravka u hotelu kada se hotelski proizvod i kreira i koristi, a završava se njegovim odlaskom iz hotela. Ovo zahteva precizno definisanje svih aktivnosti u svim fazama (priprema, proizvodnja, pružanje i konzumiranje usluga i zadovoljstvo gosta), kako bi se proces ispoljio kao zaokružena celina.

3. ISO 14001 - ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE – EMS



Savremeni svet suočava se sa drastičnim uticajima ljudskih aktivnosti na životnu sredinu koje imaju nesagledive posledice po čovečanstvo. U mnogim sektorima razvoja dostignute su kritične tačke koje zabrinjavaju i opominju. Trka za prestižom, nuklearne i druge havarije i otpadi, veoma česte promene klime, propadanje ozonskog omotača, uništavanje šuma, širenje pustinja i druge negativne pojave sve više dovode do uništavanja sopstvenog okruženja, što utiče na kvalitet životne sredine i zdravlje stanovništva koje je iz dana u dan sve ugroženije. Ta saznanja nedvosmisleno upućuju na zabrinutost, promenu ponašanja i preduzimanje konkretnih aktivnosti vezanih za zaštitu prirode i obezbeđivanje dostojnih uslova života budućim generacijama.

Uočavajući alarmantna upozorenja međunarodna zajednica trasirala je novu strategiju zaštite životnog prostora. Temelji te strategije utvrđeni su ***1992. godine u Rio de Žaneiru***. Na konferenciji UN (UNCED), koja je bila posvećena globalnim problemima zaštite životne sredine, nedvosmisleno je konstatovano da je siromaštvo najteži oblik degradacije životne sredine i da se globalni problemi životne sredine ne mogu rešiti dok se ne savlada siromaštvo koje još uvek pritiska dve trećine svetskog stanovništva.[80] Najvažniji zaključak ove konferencije je obavezivanje zemalja potpisnica na ostvarivanje "***održivog razvoja***", zasnovanog na principu zaštite životne sredine kao sastavnog dela ukupnog razvoja. Principi održivosti ukupnog razvoja treba da se primene na sve vrste privrednih aktivnosti, uključujući turizam i hotelijerstvo.

Suštinu koncepta održivog razvoja turizma čini „*zadovoljavanje potreba današnjih turista i regiona koji ih ugošćuju uz istovremeno očuvanje i uvećavanje mogućnosti za budućnost*".[81] Takav pristup održivosti razvoja treba da osigura dugoročno očuvanje i zaštitu prirodnih, kulturnih i društvenih resursa i dâ doprinos ekonomskom rastu i ličnom zadovoljstvu pojedinca. On polazi od toga da je za upravljanje svim resursima najvažnije da ekonomske, društvene, ekološke i estetske potrebe mogu biti zadovoljene uz održavanje kulturnog integriteta, suštinskih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i sistema koji podržavaju opstanak. Ovo podrazumeva odgovornost svih subjekata koji učestvuju u planiranju i programiranju budućeg turističkog razvoja. Razvoj će, dakle, biti održiv ako se postignu tri ključna cilja:

---

80 Prema podacima Programa za razvoj UN, više od 100 zemalja ima danas manji dohodak po glavi stanovnika nego pre 20. godina, više od jedne milijarde stanovništva zemalja u razvoju za život ima manje od jednog dolara dnevno, dok u zemljama u razvoju dnevno od gladi umire 34 hiljade dece

81 Publikacija, "Održivi i odgovorni razvoj turizma", TOS, Beograd, 2000., str. 15.

1) ***Ekološka održivost*** – razvoj mora poštovati sveukupnost biodiverziteta kroz efikasno upravljanje biološkim resursima i procesima u ekosistemu;
2) ***Socijalna održivost*** – očuvanje i unapređenje kulturne baštine u svim njenim pojavnim oblicima kroz jačanje lokalnih zajednica;
3) ***Ekonomska održivost*** – koja omogućava dolazećim generacijama da koriste prirodne i kulturne resurse uz obezbeđenje ekonomske dobrobiti.

Na navedenoj konferenciji članice UN usvojile su *Deklaraciju o životnoj sredini i razvoju i Agendu XX*I (*Program aktivnosti za XXI vek*) i obavezale članice na njihovo sprovođenje.

Svetska turistička organizacija, Svetski savet za putovanje i turizam i Zemaljski savet, na osnovu ovih dokumenta 1995. godine, zajednički su usvojili "***AGENDU XXI za turističku privredu***", a 1999. godine Generalna skupština Svetske turističke organizacije usvajila je ***Opšti etički kodeksa u turizmu***.

Agendom XXI, svim subjektima odgovornim za razvoj turizma i hotelijerstva, utvrđena su područja delovanja i neophodne aktivnosti radi očuvanja i zaštite životne sredine (efikasnije korisćenje energije, zaštita i racionalno korišćenje čiste vode, minimiziranje stvaranja otpadnih voda, smanjenje i kontrolisanje ispuštanja izduvnih gasova u atmosferu i dr.). Sporovođenje ovog dokumenta predstavlja veliki preokret u prioritetima razvoja turizma i hotelijerstva i veliko pregrupisavanje ljudskih i finansijskih resursa na nacionalnim i međunarodnom nivou. Posledice neaktivnosti u sprovođenju ovog dokumenta mogu naneti ogromne štete prirodnim lokalitetima, biljnom i životinjskom svetu, kao i kulturnoj baštini.

Značajan doprinos očuvanju i zaštiti prirodnog okruženja dala su i druga međunarodna dokumenta koja tretiraju pitanje zaštite životne sredine, kao što su: *Berlinska deklaraciaja o biološkoj raznovrsnosti i održivom turizmu* (Berlin 1997); *Deklaracija Evropske komisije UNWTO - "Turizam sredstvo održivog razvoja privreda u tranziciji"* (Beograd, 2005); *Protokol o Globalnom zagrevanju* (Kjoto, 2007); *Sporazum o klimatskim promenama* (Kopenhagen 2010); *Deklaracija o očuvanju i zaštiti „Zelena planeta" i „Smanjenje siroma[tva"* (Rio de Žaneiro, 2012); *Globalni sporazum o klimatskim promenama* (Pariz 2015) i dr.

Osnovni cilj tih dokumenata je primena utvrđenih pravila ponašanja od strane organa odgovornih za razvoj turizma (državni organi, nacionalne turističke organizacije, asocijacije hotelsko - turističke privrede, nevladine organizacije i preduzeća hotelsko - turističke privrede). Opredeljenja i stavove međunarodne zajednice izražena kroz ova dokumenta, prvenstveno, treba shvatiti kao moralnu podršku zaštiti i očuvanju prirode i potvrdu međunarodne zajednice o veoma teškom stanju u ovoj oblast. Obezbeđenje finansijskih sredstava za oporavak ugrožene životne sredine i sprečavanje njenog daljeg degradiranja zavisi od spremnosti država da osiguraju primenu ovog koncepta zaštite. U zemljama gde je svest o potrebi zaštite životne sredine na visokom nivou, utvrđena je zakonska regulativa i uvedene sankcije za one koji narušavaju propise o zaštiti životne sredine.

Nažalost, opredeljenja međunarodne zajednice nisu dala očekivane rezultate i na XXI Konferenciji UN, koja je održana decembra meseca 2015. godine u Parizu, usvojen je ***Globalni sporazum o klimatskim promenama***, koji predstavlja temelj za dugoročne napore država potpisnica u borbi protiv klimatskih promena. Na bazi definisanih principa države potpisnice, njih 195, moraju da primene konkretne klimatske akcije na svim nivoima kako bi se smanjila emisija izduvnih gasova, obezbedila tranzicija energetskih kapaciteta, kao i zaštitilo najugroženije stanovništvo. Potpisivanjem Pariskog sporazuma, koji stupa na nagu 2020. godine, državnim organima i privrednim subjektima poslalata je jasna poruka da se međunarodna zajednica zalaže za bolju i čistiju energetsku budućnost i za smanjenje siromaštva, kako bi se ispunimo krajnji cilj ograničavanja globalnog zagrevanja, odnosno zadržavanja porasta globalne temperature do kraja veka ispod 2° celzijusa, s tim da se ulože napori da se zagrevanje ograniči na 1,5 stepeni u odnosu na period pre industrijalizacije.[82]

Evropska Unija u svojim strateškim dokumentima ***(Evropa 2020 i Strategija EU za Dunavski region***) značajno mesto posvećuje konceptu održivog razvoja, sa namerom da svaka zemlja na osnovu ovih dokumenata definiše sopstveni koncept održivosti, uz uvažavanje svojih specifičnosti. Prva Strategija održivog razvoja za EU doneta je 2001. godine u Geteborgu, kojom je izraženo nedvosmisleno opredeljenje da je održivi razvoj osnovni cilj ujedinjene Evrope. Neostvareni strateški ciljevi postavljeni 2001. godine uticali su na pripremu novog strateškog okvira za održivim razvojem za period od 2010. do 2020. godine. Proces je rezultirao dokumentom Evropske komisije „**Evropa 2020**" - S***trategija za pametni, održivi i inkluzivni rast***, u kojoj su na sveobuhvatan način prikazani najvažniji elementi novog programa, koja je službeno usvojena na Evropskom samitu 17. juna 2010. godine.

Osnovni razlog za donošenje Strategije "**Evropa 2020**" bila je svetska ekonomska kriza 2008. godine, kao i brojni unutrašnji problem koji su eskalirali paralelno sa krizom (nestabilna politička i ekonomska situacija, pritisak na prirodne resurse, intenziviranje starenja stanovništva, otvorena mnoga ratna žarišta u okruženju, veliki migracioni procesi koji i danas predstavljaju kamen spoticanja među članicama EU, Bregzit, i dr.). Kriza je skoro u potpunosti poništila godine ekonomskog i društvenog progresa Evrope i otkrila strukturalne nedostatke u okviru evropske ekonomije, što je zahtevalo donošenje nove strategije radi izlaska iz krize i ekonomskog oporavka koji će obezbediti visok nivo zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije.

82 Da bi sporazum stupio na snagu mora da ga ratifikuje najmanje 55 zemalja čiji je udeo u misijama gasova sa efektom staklene bašte u svetu 55%.

Strategija „Evropa 2020" u prvi plan ističe tri međusobno povezana prioriteta[83]

- Pametan rast - razvoj ekonomije zasnovane na znanju i inovacijama;
- Održivi rast- promovisanje resursno efikasnije, zelene i konkurentnije ekonomije, iskorišćavajući liderske prednosti i sposobnosti Evrope u trci za razvoj novih procesa i tehnologija;
- Inkluzivni rast - orijentacija na ekonomiju sa visokom stopom zaposlenosti koja doprinosi socijalnoj i teritorijalnoj koheziji.

Kako bi se ostvarili navedeni prioriteti ovim dokumentom su definisani ciljevi u svim područjima društvenog i privrednog života (obrazovanje, zaposlenost, rast i razvoj, investicije, klimatske promene, energetska efikasnost i dr.).

Srbija je, na bazi navedenih dokumenata i preporuka, 2008 donela svoju ***Nacionalnu strategiju održivog razvoja***, kojom se održivi razvoj dugoročno vezuje za stalni ekonomski rast koji, osim ekonomske efikasnosti, tehnološkog napretka, više čistijih tehnologija, inovativnosti celog društva i društveno odgovornog poslovanja, obezbeđuje i smanjenje siromaštva, racionalnije korišćenje resursa, unapređenje zdravstvenih uslova i kvaliteta života, otvaranje novih radnih mesta, smanjenje zagađenja na nivo koji mogu da izdrže činioci životne sredine, sprečavanje novih zagađenja i očuvanje biodiverziteta.

Cilj Strategije je da uravnoteži tri ključna faktora, tj. tri stuba održivog razvoja: održivi razvoj ekonomije, privrede i tehnologije, održivi razvoj društva na bazi socijalne ravnoteže i zaštitu životne sredine uz racionalno raspolaganje prirodnim resursima.

Sva ova dokumenta predstavljaju osnovne smernice u izradi i implementaciji politike i sistema zaštite životne sredine.

3.1. OSNOVE ZA USPOSTAVLJANJE SISTEMA UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE

Stavovi i opredeljenja zvaničnih međunarodnih institucija, formulisani kroz usvojena dokumenta (međunarodni sporazumi, deklaracije, rezolucije i dr.), izraženi kroz strah od kontinuiranog zagađivanje životne sredine i potpunog iscrpljenja prirodnih resursa, predstavljaju polaznu osnovu za definisanje politike zaštite životne sredine i za konkretnu akciju, odnosno za uspostavljanje menadžment sistema životne sredine. Kao rezultat tih opredeljenja međunarodne zajednice 1993. godine pojavljuju se i prvi međunarodni standardi - **ISO 14000**, koji predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja zaštitom životne sredine. Osnovni cilj standarda ove serije je da se usklade zahtevi o povećanju brige za zaštitu životne sredine sa potrebama održivog razvoja, odnosno da se uspostavi upravljački alat koji će obezbediti efikasniji sistem upravljanja zaštitom životne sredine (*Enviromental Management System*) - EMS.

83 Vodič kroz strategiju Evropa 2020.

Standardi serije **ISO 14000** obuhvataju različite aspekte upravljanja zaštitom životne sredine, i to:

ISO 14001 - EMS (2015) - *Zahtevi* za uspostavljanje sistema upravljanja životnom sredinom.

ISO 14004 - EMS (2005) - Smernice za uvođenje, primenu, održavanje i unapređenje sistema upravljanja zaštitom životne sredine i njegovu integraciju sa drugim menadžment sistemima.

ISO 14005 (2013) - *Upustva* za faznu implementaciju sistema upravljanja.

ISO 14006 - EMS (2013) - Smernice za uspostavljanje, dokumentovanje, implementaciju, održavanje i stalno poboljšanje upravljanja zaštitom životne sredine.

ISO 14064 - 1 - EMS (2007) - Principi i zahtevi za kvantifikaciju i izveštavanje o gasovima staklene bašte (GSB) i njihovom uklanjanju.

Standard ISO 14001 definiše zahteve za uvođenje sistema upravljanja zaštitom životne sredine, koje je potrebno da organizacija ispuni i time pokaže svoju sposobnost da se dosledno opredelila za zaštitu i očuvanje životne sredine i poštovanje važećih zakonskih i drugih propisa koji uređuju ovu oblast. Zahtevi ovog standarda osiguravaju kompatibilnost sa ostalim sistemima upravljanja, pre svega sa sistemima upravljanja kvalitetom.

Osnovni cilj uvođenja Sistema upravljanja zaštitom životne sredine je da se usklade zahtevi o povećanju brige za zaštitu životne sredine sa potrebama održivog razvoja, odnosno da se uspostavi upravljački alat koji će obezbediti efikasniji način upravljanja zaštitom životne sredine. Organizacija koja se opredeljuje za uvođenje ovog sistema upravljanja, da bi dobila međunarodni sertifikat, mora da ispuni zahteve utvrđene ovim standardom i time pokaže svoju sposobnost da se dosledno opredelila za zaštitu i očuvanje životne sredine i poštovanje važećih zakonskih i drugih propisa koji uređuju ovu oblast. Ti zahtevi umereni su na zadovoljenje sledećih elemenata:[84]

EMS. 1. *EMS Politika i liderstvo*
EMS. 2. *Rizici i prilike*
EMS. 3. *Zakonska regulaiva*
EMS. 4. *EMS planiranje*
EMS. 5. *Obezbeđenje resursa*
EMS. 6. *Implementacija mera*
EMS. 7. *Vrednovanje EMS performansi*
EMS. 8. *Analiza i preispitivanje sistema realna unapređenja*
EMS. 9. *Unapređenje*

84 *www.alphasolutions.rs/ISO/14001*

U zahtevima nove verzija standarda iz 2015. godine, kao što se vidi, veći naglasak je stavljen na ***politiku i liderstvo, rizike i zaštitu i obezbeđenje resursa.*** Pored navedenog, ovom verzijom standarda napravljen je pomak ka ***unapređenju performansi zaštite životne sredine***, *umesto unapređenja sistema upravljanja*.[85] Za razliku od ostalih upravljačkih sistema, koji su prevashodno okrenuti potrošačima, Sistem upravljanja zaštitom životne sredine je usmeren na potrebe širokog spektra zainteresovanih strana i na zadovoljavanje rastućih potreba društva za očuvanjem i zaštitom životne sredine. Krajnji cilj jeste da se održi ekološka zaštita i prevencija zagađenja u ravnoteži sa društveno - ekonomskim potrebama.

Od organizacije koja se opredeli za uvođenje ovog sistema očekuje se da:

- definiše jasnu i dokumentovanu poruku najvišeg rukovodstva o privrženosti i odgovornosti prema zaštiti i očuvanju životne sredine.
- definiše ekološku politiku preduzeća, koja će odgovara prirodi, obimu i ekološkim uticajima njenih aktivnosti i da se obaveže na kontinuirano poboljšanje i usaglašavanje sa zakonskim i drugim propisima iz ove oblasti.
- uspostavi planove, strategiju i programe za sprovođenje politike zaštite životne sredine kroz sprovođenje opštih i pojedinačnih ciljeva, jasno definisanje odgovornosti i ovlašćenja;
- identifikuje ekološke aspekte i uticaja organizacije na okolinu, koji proizlaze iz realizacije proizvoda i usluga;
- kontinuirano obezbeđuje odgovarajuće resurse, uključujući i stručno osposobljavanje zaposlenih za postizanje ciljnog nivoa učinka zaštite životne sredine;
- utvrdi zakonske i druge zahteve vezane za aspekte zaštite životne sredine u odnosu na svoje aktivnosti, proizvode i usluge;
- definiše programe za reagovanje u slučaju opasnosti;
- definiše i sprovodi sistem kontrole nad operacijama;
- razvije kanale interne i eksterne komunikacije;
- razvije metodologiju praćenja i merenja učinka životne sredine i dokazivanje efektivnosti sistema;
- kontinuirano poboljšava svoj EMS kroz procese planiranja, upravljanja, kontrole, definisanje mera, sprovođenje provera.

Osnovni razlozi koji dovode do izražene potrebe za uvođenjem Sistema zaštite životne sredine ISO 14001 su:[86]

- neprestano zagađivanje životne sredine,
- strah od potpunog iscrpljenja prirodnih resursa,
- nedostatak organizovanog i sistematskog praćenja posledica zagađenja,

85 https://www.iss.rs › standard › natstandard_document_.
86 iso.org.rs › iso-14001

- povećana zainteresovanost javnog mnjenja za očuvanjem životne sredine,
- zakonska rešenja,
- posebni uslovi rada u ugroženim oblastima.

Efikasno upravljati zaštitom životne sredine znači:[87]

- ispunjavati zakonima i drugim aktima propisane zahteve,
- potpunu posvećenost zaštiti životne sredine kroz praćenje i kontrolisanje uticaja efekata sopstvenog procesa poslovanja na životnu sredinu (ekološki učinak), primenu savremenih tehnologija kojima se štiti životna sredina i blagovremeno preduzimanje mera radi poboljšavanja kvaliteta životne sredine,
- definisati potrebnu dokumentaciju,
- istinito i objektivno informisati javnost o stanju na polju ošuvanja životne sredine.

Primena standarda ISO 14001 važna je za brojne subjekte, a posebno za:

- Državne organe - poštovanje propisa,
- Lokalne zajednice - održavanje kvaliteta života,
- Vlasnike (alcionare) - ostvarivanje imidža kompanije,
- Menadžment - ugradnja održavanja i zaštite životne sredine u sistem rukovođnja,
- Osiguravajuća društva - sve više uvažavanje procene ekoloških rizika,
- Banke - usmeravanje investicija na programe sa manjim ekološkim rizikom,
- Korisnike - interes za zdravu i očuvanu prirodu,
- Zaposlene - osećaj lične odgovornosti da očuvanjem i zaštitom životne sredine.

Posmatrano sa aspekta organizacije Sistem upravljanja zaštitom životne sredine omogućava organizaciji da:

- identifikuje i kontroliše uticaj svojih aktivnosti na životnu sredinu;
- poboljša odnos prema održavanju i zaštiti životne sredine;
- implementira sistematski pristup kojim će postizati ciljeve koji se odnose na zaštitu životne sredine i obezbedi dokaz da je postigla ciljeve.
- prati i kontroliše uticaj efekata sopstvenog procesa poslovanja na životnu sredinu, primenu savremenih tehnologija kojima se štiti životna sredina i blagovremeno preduzimanje mera radi poboljšavanja kvaliteta životne sredine.

87 *Zakoni koji uređuju ovu oblast u Srbiji su: Zakon o zaštiti životne sredine, Zakon o upravljanju otpadom, Zakon o zaštiti vazduha, Zakon o zaštiti od buke u životnoj sredini, Zakon o hemikalijama, Zakon o zaštiti od požara, Zakon o ambalaži i ambalažnom otpadu, Zakon o zaštiti od jonizujućeg zračenja, Zakon o eksplozivnim materijama, kao i brojna druga podzakonska akta.*

Ovaj standard mogu primenjivati organizacije različitih delatnosti, lako se integriše sa standardom ISO 9001 i namenjen je ***sertifikaciji***. Preduzeća koja su sertifikovala svoj sistem upravljanja prema zahtevima standarda ISO 9001 mogu da sertifikuju sistem i prema zahtevima standarda ISO 14001, ili da objedine ova dva sistema u jedinstven sistem i tako izvrše sertifikaciju. Organizacijama koje su sertifikovane po zahtevima standarda iz 2004. godine ostavljen je rok od tri godine za usklađivanje postojećeg sistema upravljanja zaštitom životne sredine sa zahtevima standarda ISO 14001 iz 2015-te godine.

3.2. NEOPHODNOST UVOĐENJA EKOLOŠKOG MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU

Upravljanje kvalitetom životne sredine treba da bude sastavni deo ukupnog procesa upravljanja u svakom hotelskom preduzeću, odnosno poslovne politike tog preduzeća. Prilikom dizajniranja organizacione strukture hotelskog preduzeća, treba stvoriti osnovne pretpostavke funkcionisanja kolektiva usmerene prema očuvanju i zaštiti životne sredine, odnosno uspostaviti okvire za postojanje eko-menadžmenta u hotelijerstvu. Ovo je neophodno iz razloga što se ova delatnost smatra jednom od značajnih uzročnika štetnih posledica na životnu sredinu (*upotreba saobraćajnih sredstava za prevoz turista, proizvodnja suvišnog otpada, prekomerna potrošnja vode, zagađivanje vode, nenamensko korišćenje zemljišta i sl.*). Kako bi ekološki standardi bili implementirani i dosledno se poštovali i primenjivali u hotelskoj praksi, potrebno je da se na njima višestrano angažuju sve strukture u hotelskom preduzeću i turističkoj destinaciji.

Uvođenje Eko - menadžmenta podrazumeva opredeljenost i spremnost najvišeg rukovodstva hotelskog preduzeća na zaštitu i očuvanje kvaliteta životne sredine. Eko-menadžment treba da se bazira na preduzetničkoj odgovornosti koja je iznad kratkoročne optimizacije profita.

Na osnovu opredeljenosti rukovodstva prema zaštiti životne sredine mogu se izdvojiti sledeći tipovi preduzeća (Meffert):[88]

1. *Aktivna*, odnosno preduzeća koja imaju konstruktivan pristup o ekološkim pitanjima i politiku preduzeća aktivno usmeravaju prema zaštiti životne sredine.
2. *Selektivna*, odnosno preduzeća koja se orijentišu na ekološke zahteve ukoliko smatraju da im oni donose određene koristi (snižavanje troškova, bolju konkurentsku poziciju i dr.).
3. *Reaktivna*, odnosno preduzeća koja svoje ponašanje menjaju u skladu sa promenama u zakonodavstvu.

88 Ćosić, M., Upravljanje Kvalitetom turističkih usluga, VTS, Beograd, 2007., str. 221 – 222.

4. *Preduzeća nezainteresovana za ekološka pitanja*. Ova preduzeća pitanju eko-menadžmenta ne pridaju poseban značaj, jer ne vide koristi od uspostavljanja ovog sistema.

Za hotelska preduzeća preporučljivo je da se aktivno odnose prema pitanjima zaštite životne sredine i da se prilagođavaju ekološkim izazovima, jer je to način koji obećava dugoročni uspeh i koji je orijentisan ka budućnosti, bez obzira što to može biti visok zahtev za preduzetničku etiku. Neophodno je suprotstaviti se onima koji svojim delovanjem narušavaju i uništavaju prirodno okruženje. Da bi se to ostvarilo, preporučljivo je da u svakodnevnom poslovanju hotelska preduzeća iznađu optimalna rešenja između ekonomskih zahteva za maksimiziranjem profita i ekoloških zahteva. Ovo znači da je kod uspostavljanja Sistema zaštite životne sredine neophodno preduzeti sve aktivnosti koje će minimizirati konflikte koji mogu proizaći iz ekonomskih premisa i ekoloških zahteva poslovanja. Te aktivnosti se odnose, pre svega, na: uvođenje sistema menadžmenta; precizno definisanje kompetencija i odgovornosti prema životnoj sredini; saradnju sa službama za eko savetovanja i informacije; organizovanje nadležne službe za životnu sredinu; podsticanje eko - inovacija; korektno informisanje o stanju životne sredine i uvođenje eko nadzora.

Glavne prednosti dobijanja sertifikata ISO 14001 : 2015.,odnosno uvođenja Sistema upravljanja zaštitom životne sredine – EMS-a su:

- povećanje ekološke svesti i poboljšanje ukupnog uticaja na životnu sredinu
- smanjenje negativnih učinaka na životnu sredinu, a samim tim i smanjenje rizika od ekoloških katastrofa (smanjenje otpada, ponovna upotreba i recikliranje);
- sticanje poverenja turista u hotel, jer imaju precizna saznanja (dokaz u vidu serifikata) da se hotel obavezao na uspostavljanje Sistema upravljanja zaštitom životne sredine EMS;
- uspešniji pristup kapitalu i bolji tretman kod investitora i banaka;
- povećanje imidža i pozicije hotela na turističkom tržištu;
- veću motivisanost zaposlenih i povećanje njihove ekološke svesti;
- efikasniju kontrolu troškova;
- smanjenje broja situacija za koje se snosi odgovornost, odnosno smanjenje rizika po životnu sredinu i sprečavanje incidenata i za zaposlene i za lokalnu sredinu

Imajući u vidu da su zahtevi inostrane i domaće turističke tražnje sve više usmereni ka zaštiti životne sredine i obnovi kulturno - istorijskog nasleđa, hotelsko – turistička preduzeća u promociji određenog turističkog proizvoda u prvi plan sve više ističu "*žig ekološkog kvaliteta*", kao nagrade ili znaka verifikacije onim hotelima ili organizacijama koje u svom poslovanju najviše vode računa o zaštiti životne sredine.

Zapaža se da se turisti više opredeljuju za one hotele koje imaju ekološki žig, nego za one koji taj znak nemaju. U poslednje vreme kao simbol uređenosti plaže na mnogim hotelima ističu se "*Plava zastava*" kao simbol najuređenije plaže, ili "*Zelena zvezda*" kao simbol koji sija iznad hotela koji ostvaruju najbolje ekološke rezultate (nagrade dodeljuju nacionalne, regionalne ili lokalne turističke organizacije ili turistička društva). Ovo je samo potvrda da kvalitet okruženja nije zahtev lokalnih zajednica i boraca za zaštitu okruženja, već i zahtev samih turista da se očuva priroda i socio-kulturna autentičnost destinacije.

4. ISO 45001 - ZAŠTITA ZDRAVLJA I BEZBEDNOST NA RADU – OH&S

Na hiljade života svakodnevno se izgubi zbog teških nesreća ili raznih bolesti sa smrtonosnim posledicama koje su povezane sa radom i radnim aktivnostima. Mnoge od tih tragedija mogle su da se izbegnu i u budućnosti bi morale biti sprečene. U cilju uvođenja više reda u oblasti zaštite zdravlja i bezbednosti na radu Međunarodna organizacija za standardizaciju propisala je norme, odnosno donela poseban standard ISO 18001 : 2007 (*Sistem upravljanja zdravljem i bezbednosti na radu*) koji je projektovan kako bi sprečio povrede na radu i omogućio svakoj kompaniji da svojim radnicima obezbedi sigurno i bezbedno radno mesto. Namera standarda je da se pomogne kompanijama da spreče ili umanje brojne povrede i nesrećne slučajeve na poslu, bez obzira da li se radi o običnom radniku, vlasniku kompanije ili direktoru. Veliki broj kompanija širom sveta prepoznao je koristi od primene ovog sistema upravljanja i uz primenu minimuma zahteva propisanih ovim standardom doprineo da sačuvaju ono najvrednije što je u njima - svoje ljude.

U želji da se nesreće i opasnosti na radu spreče i svedu na još niži nivo, a imajući u vidu značajne promene koje su 2015. godine izvršene u standardima manadžment sistema (ISO: 9001 i ISO: 14001), Međunarodna organizacija za standardizaciju izvršila je reviziju, odnosno donela je 2018. godine **novi standard ISO 45001** (*Occupational health and safety management system - OH&S*), koji je zamenio dosadašnji OHS&S 18001.

Namera i cilj standarda ISO 45001: 2018, kao i predhodnog BS OHS&S 18001, je da se njegovom implementacijom obezbedi kontinuirano smanjenje rizika od brojnih opasnosti na radnom mestu, što će doprineti preventivnom delovanju na moguće povrede radnika na radnom mestu, a samim tim i povećanju produktivnosti kompanije.

Pri tome treba imati u vidu da pitanja bezbednosti proizvoda, oštećenja imovine ili uticaji na životnu sredinu nisu predmet ovog standarda.

Ovim dokumentom specificiraju se zahtevi za ***Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu (OH&S)*** i daju uputstva za njegovo korišćenje, kako bi se organizacijama, putem efikasnih procesa, omogućilo sprečavanje povreda i narušavanje zdravlja radnika na radnom mestu, kao i proaktivno poboljšavanje svojih OH&S performansi.

Zahtevi ovog standarda namenjeni su organizacijama koje su svesne značaja bezbednosti zdravlja svojih zaposlenih i koje stalno nastoje da unaprede i održavaju nivo fizičke, mentalne i društvene bezbednosti svojih radnika kao i sprečavanje njihovih povređivanja. Njihovim sprovođenjm usklađuju se radni procesi kompanije sa zakonskim propisima i poboljšavaju odnosi sa državnim organima (inspekcijama), čime se štiti kompanija od neželjenih troškova, smanjenju se troškovi izazvani oštetama zaposlenima, omogućavaju se sklapanja povoljnijih ugovora sa osiguravajućim društvima, smanjuje se dužina bolovanja i odsustva sa posla.

Polaznu osnovu za izradu ovog standarda, bez obzira na brojne razlike, predstavljaju rešenja standarda OHS&S 18001 iz 2007. godine (*Occupational Health & Safety Assessment Series*).

Razlike između ova dva standarda ogledaju se u sledećem:

- ISO 45001: 2018 fokusira se na interakciju između organizacije i svog poslovnog okruženja, dok je OHS&S 18001 bio usredsređen na rukovođenje OHS&S opasnosti i drugim unutrašnjim problemima;
- ISO 45001 zasnova se na procesnom pristupu - OHS&S 18001 na procedurama;
- ISO 45001 je dinamičan u svim elementima - OHS&S 18001 je više statičan;
- ISO 45001 razmatra i rizik i mogućnosti - OHS&S 18001 se bavi isključivo rizikom;
- ISO 45001 stavlja akcenat na preventivi - OHS&S 18001 na korektivnim merama,
- ISO 45001 uključuje stavove zainteresovanih strana - OHS&S 18001 ne.

Pored toga, ISO 45001 omogućava organizaciji da kroz OH&S sistem menadžmenta, integriše i druge aspekte zdravlja i bezbednosti, kao što su dobro fizičko i mentalno zdravlje/dobrobit radnika.

Navedene tačke predstavljaju značajan pomak u pogledu toga kako je percipirano zdravlje i bezbednost na radnom mestu. OH&S se više ne tretira kao "*samostalno*", već se mora posmatrati u okviru perspektive pokretanja zdrave i održive organizacije. Iako se dva standarda razlikuju u svom pristupu, upravljački sistemi koji su uspostavljeni u skladu sa OHS&S 18001 predstavlja dobru platformu za prelazak na ISO 45001.

Struktura novog standarda ISO 45001: 2018 identična je strukturi standarda ISO 9001 i ISO 14001 iz 2015. godine i sadrži devet zahteva, i to:[89]

1. *Predmet i područje primene*;
2. *Normativne reference*;
3. *Termini i definicije*;
4. *Kontekst organizacije*;
5. *Liderstvo i uključivanje radnika*;
6. *Planiranje*;
7. *Podrška*;
8. *Realizacija operativnih aktivnosti*;
9. *Vrednovanje performansi*.

Prva tri zahteva ovog standarda (Predmet i područje primene, Normativne reference i Termini i definicije) su opšteg karaktera i identični su sa terminima iz standarad ISO 9001.

Poseban naglasak stavljen je na: ***razumevanje konteksta organizacije*** (zahtev 4) - kako same organizacije, tako i okruženja, konkurencije i svih drugih zainteresovanih subjekata za njen OHS&S sistem, kako bi se bolje upravljalo rizicima; i ***liderstvo*** i ***uključivanje zaposleniog osoblja*** (zahtev 5), koje treba da promoviše odgovornost svih u kompaniji za bezbednost radnika. Zapravo, težnja je da se obezbedi mogućnost proaktivnog identifikovanja potencijalnih izvora (situacija) koji proizilaze iz aktivnosti organizacije sa potencijalnom posledicom povrede na radu i narušavanja zdravlja. Otkrivanje tih izvora obezbeđuju:

- rutinske i nerutinske aktivnosti odgovornih za bezbednost na radnom mestu;
- ljudski faktor (sposobnosti, ograničenja i druge karakteristike zaposlenih, sa primenom na alate, mašine, sisteme, aktivnosti i okruženje, u kontekstu tri ključna aspekata, i to: aktivnost, radnik i organizacija);
- nove ili izmenjene opasnosti (povećavaju se ili se smanjuju kada se procesi rada pogoršaju, modifikuju, prilagođavaju ili razvijaju);
- potencijalne vanredne situacije;
- osobe koje nisu direktno uključene u procese rada (slučajni prolaznici, radnici na putu; ugovarači ili radnici od kuće itd.).

Upravljačke strukture su obavezne da sistem upravljanja integrišu u poslovni plan i sve poslovne procese organizacije. To predstavlja veliku promenu za organizacije kod kojih je do sada odgovornost za bezbednost i zdravlje na radu bila delegirana na jednog menadžera, umesto da je upravljanje bezbednošću i zdravljem na radu integrisano u sve operacije u okviru organizacije.

89 www.sgs.rs

Standard ISO 45001 može da se implementira samostalno ili u kombinaciji sa nekim od navedenih sistemima menadžmenta kvaliteta (ISO 9001 ili ISO 14001), sa kojima je potpuno kompatibilan, a integracijom ova tri standarda, oprganizacija može razviti sopstveni integrisani sistem upravljanja.

Standard 45001 je praktičan i primenljiv u svakoj organizaciji, bez obzira na njenu veličinu, vrstu i aktivnosti, uključujući i oblast hotelijerstva, gde su brojna radna mesta izložena incidentnim situacijama i drugim različitim opasnostima po zdravlje i bezbednost zaposlenih (povrede na radu, profesionalna oboljenja, vremenske neprilike i sl.). Takođe, bezbednost gostiju od požara, neispravnih elektro, grejnih i vodovodnih instalacija i dr. je veoma bitan faktor u poslovanju ove delatnosti. Neispravnost i zastarelost instalacija ili trovanje hranom može dovesti do nepoželjnih posledica koje se mogu veoma negativno odraziti, kako na reputaciju, tako i na poslovanje hotela. Odštete koje se plaćaju u tim slučajevima finansijski mogu znatno da opterete poslovanje hotelskog preduzeća.

Primenom ovog standarda, odnosno uvođenjem sistema upravljanja u ovoj oblasti, stvaraju se uslovi za sistematsko praćenje i otklanjanje mogućih opasnosti na radnom mestu, što doprinosi organizaciji brojne koristi:[90]

- identifikovanje i kontrolu zdravstvenih i sigurnosnih rizika organizacije,
- eliminisanje (ili pak smanjivanje) potencijalnog rizika od nezgoda,
- smanjenje povreda na radu i profesionalnih oboljenja zaposlenih,
- viši nivo produktivnosti zaposlenih i značajne finansijske uštede,
- smanjenje troškova usled odlaska zaposlenih na bolovanja,
- smanjenje troškova usled oštećenja na opremi i/ili imovini,
- povećanje ugleda ogranizacije i poverenja potršača/korisnika,
- usklađivanje radnih procesa kompanije sa zakonskim propisima izove oblasti,
- poboljšanje opšte slike kompanije i stim u vezi otvaranje novih tržišta i ravnopravno učešće u međunarodnim projektima i saradnja sa velikim inostranim kompanijama čiji je jedan od osnovnih ciljeva bezbednost i zdravlje na radu.

Ovo su samo neke od mnogobrojnih prednosti koje se dobijaju uvođenjem i sertifikacijom ovog sistema upravljanja. Važno je delovati proaktivno i sprečiti nezgode i povrede na radnom mestu ! Eventualna šteta koja može da nastane usled povrede zaposlenih je daleko veća od troškova samog uvođenja i sertifikacije standarda. Zdravlje i bezbednost su na prvom mestu !

90 https://www.iss.rs/rs/standard/?national_standard_id=60991

Uvođenjem sistema zaštite zdravlja i bezbednosti na radu i dobijanjem ***serifikata*** organizacija jasno dokazuje da upravlja rizicima koje nose štetnost i opasnost po zdravlje i bezbednost na radu zaposlenih i posetilaca, promovše zaštitu zdravlja I bezbednosti na radu i šalje poruku zainteresovanim stranama da se nad implementiranim sistemom vrše permanentni nadzori od strane ovlašćene sertifikacione institucije, što dodatno garantuje kontinuitet u ispunjavanju zahteva standarda ISO 45001. Time organizacija stiče poverenje zaposlenih i ostalih zainteresovanih strana uveravajući ih da je rukovodstvo opredeljeno da ispunjava zahteve iz politike zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, da je naglasak na preventivi a ne na korektivnim merama, da je moguće pružiti dokaze o tome da se OH&S standard odnosi na celu organizaciju a ne samo na procese za koje postoje zakonski propisi ili zone velikih rizika i da koncepcija OH&S-a uključuje proces kontuniranog poboljšavanja.

Organizacija koja poseduje akreditovanu OHSAS 18001 sertifikaciju, imate tri godine od formalnog objavljivanja novog standarda (objavljen u martu 2018. godine) za prelazak na novi ISO 45001 standard.

5. STANDARDI BEZBEDNOSTI HRANE

5.1. HACCP SISTEM - ANALIZA OPASNOSTI I KRITIČNE KONTROLNE TAČKE U PROIZVODNJI HRANE



Savremeni uslovi življenja i izraženi problemi u očuvanju i zaštiti kvaliteta životne sredine doveli su do korenitih promena u poljoprivrednom i prehrambenom zakonodavstvu razvijenih zemalja. Savremeno poljoprivredno i prehrambeno zakono-dastvo, zasnovano na standardima serije ISO 9000, bazirano je na koncepciji integrisanih sistema kontrole kvaliteta i zdravstvene ispravnosti namirnica koji su uređeni tako da ih sprovode i proizvođači i distributeri hrane. Ti sistemi stvorili su mrežu za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta. Jedan od sistema koji se značajno odražava na kvalitret hotelskog proizvoda je HACCP sistem. HACCP je skraćenica od *Hazard Analysis and Critical Control Point*, što u prevodu znači Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane. Cilj uspostavljanja ovog sistema je da se osigura proizvodnja i distribucija zdravstveno ispravne hrane, tako da ona bude bezbedna od hemijskih, bioloških i fizičkih rizika, odnosno da se uspostavi preventivni sistem koji osigurava bezbednost hrane.

Primena ovog sistema je široko rasprostranjena u svetu, a u zemljama EU od 2004. godine je obavezujuća.[91] U Srbiji je od 2012. godine, shodno odredbama Zakona o veterinarstvu i Zakona o bezbednosti hrane, za sve proizvodne i uslužne organizacije primena ovog sistema postala obavezujuća.

Ovaj sistem obezbeđuje takve norme čijom primenom se omogućava bezbednost potrošača, povećanje njihovog zadovoljstva, smanjenje troškova, zaštita reputacije proizvođača / isporučioca i osiguranje profita. Primena ovog sistema nije ograničena samo na velika proizvodna preduzeća i kombinate, već se efikasno može uvesti i u srednja i mala preduzeća, zadruge, hotele i restorane i predškolske ustanove u kojima je bezbednost hrane od izuzetnog značaja.

HACCP sistem zasniva se na sledećim principima:



1. *Analiza rizika*, odnosno sprovođenje analize potencijalno neispravnih prehrambenih proizvoda u procesima proizvodnje i distribucije. Proizvođači su ti koji određuju koje su moguće opasnosti u procesu proizvodnje i oni utvrđuju mere koje se mogu primeniti da bi se opasnosti mogle upotpunosti kontrolisati;

91 *Direktiva Saveta Evrope o higijeni životnih namirnica (The General Food Hygiene Directive 852/EC (2.4 2004).*

2. *Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka (CCP)* u proizvodnji ili preradi hrane u kojima se može pojaviti rizik kvarenja hrane i preduzimanje mera radi sprečavanja, eliminisanja ili smanjenja mogućih opasnosti za bezbednost hrane. Ovo su tačke u od strane kupca – u kojima potencijalni rizici mogu da se kontrolišu ili eliminišu;

3. *Određivanje kritične granice* za svaku od kritičnih tačaka za bezbednost hrane (Kritična granica predstavlja minimalnu ili maksimalnu vrednost do koje se fizički, biološki ili higijenski određuje parametar za opasnost po bezbednost u kritičnoj kontrolnoj tački da bi se potencijalna opasnost eliminisala ili svela na prihvatljiv nivo);

4. *Uspostavljanje sistema za nadzor kritičkih kontrolnih tačaka* (Posmatranje se sprovodi kroz testove i nadgledanje od strane osoba koje su obučene);

5. *Uspostavljanje korektivnih mera kontrole* i nadzora u tim kritičnim tačkama. Ove mere se preduzimaju kada dođe do odstupanja od utvrđene kritične granice i imaju za cilj da osiguraju da nijedan proizvod koji može da naruši zdravlje ljudi ne sme da bude rezultat grešaka u proizvodnji, i kao takav ne sme da izađe u promet;

6. *Uspostavljanje procedura za verifikaciju* radi potvrđivanja delotvornosti HACCP sistema;

7.*Određivanje dokumentacije* za čuvanje i praćenje podataka i utvrđivanje verifikaciionog sistema. Da bi se pokazala efikasnost HACCP sistema neophodna je dokumentacija kojom su utvrđeni standardi i procedure i za proizvođače i distributere hrane i za organizacije koje izdaju sertifikate.

U cilju kvalitetne implementacije navedenih principa, potrebno je da se sistem dodatno rasčlani na više koraka da bi bio sveobuhvatan. To se postiže donošenjem posebnog dokumenta - ***HACCP plana***, kojim se na bazi navedenih principa opisuju procedure koje se primenjuju tokom primene ovog sistema. Uspostavljanje i primena HACCP plana u jednoj organizaciji zahteva preduzimanje brojnih koraka - od definisanja obima projekta, formiranja tima, opisivanja proizvodnje hrane i njene distribucije, određivanja kritičnih kontrolnih tačaka - do uspostavljanja kritičnih granica, korektivnih mera i revizije plana.

Da bi sistem HACCP uspešno funkcionisao neophodna je edukacija rukovodećeg kadra, odgovarajućih službi (nabavna, proizvodna, marketing) i eksternih saradnika koji zajedno čine projektni HACCP tim za uvođenje menadžment sistema bezbednosti i kvaliteta proizvoda i namirnica koje služe za pripremanje hrane u hotelima i drugim ugostiteljskim objektima. Obuku najčešće obavljaju eksterni saradnici angažovani od strane preduzeća kao konsultanti za razvoj HACCP plana. HACCP plan je dobar onoliko koliko su sposobni oni koji ga izvršavaju.

Prednosti primene ovog sistema u odnosu na klasičan način proizvodnje hrane i proizvoda za ishranu su:

1) primenljivost u kompletnom lancu proizvodnje hrane - *od njive do trpeze*;
2) mogućnost efikasne kontrole rizika hrane;
3) mogućnost premeštanja tržišta sa proverom kvaliteta krajnjeg proizvoda na preventivno upravljanje procesom;
4) integriše se u sistem menadžment kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9001;
5) smanjuje troškove poslovanja;
6) povećava zadovoljstvo korisnika;
7) omogućava timski rad;
8) povećava konkurentnost hotelskog preduzeća na tržištu i institucionalan imidž;
9) osigurava proverljivosti i obezbedjivanje objektivnih dokaza u slučaju spora.

HACCP sistem je primenjiv u svim sistemima koje se bave proizvodnjom i prometom hrane, ambalaže i opreme, uključujući i organizacije koje se bave pripremom i distribucijom hrane (ketering) i hotele i restorane.

Uvođnje ovog sistema zahteva angažovanje konsultanata koji su sposobni da identifikuju sve potencijalne opasnosti (biološke, hemijske i fizičke), definišu kritične kontrolne tačke (CCP) u celokupnom transformacionom procesu i obezbede prelazak na jedan nov i savremen koncept poslovanja i potpuno zadovoljnog potrošača.

5.2. ISO 22000 - SISTEM UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE – FSMS



Ispravnost hrane i njena bezbednost sve više postaje dominantna tema na globalnom nivou, što obavezuje međunarodnu zajednicu da osigura zdravlje njenih građana koje može da bude ugroženo upotrebom neispravnih proizvoda. Hrana se konzumira svakodnevno i ukoliko je neispravna može da dovede do ozbiljnih posledica koje mogu ugroziti ljudske živote. Poznati su brojni slučajevi trovanja hranom i pićem u mnogim ugostiteljskim objektima, studentskim domovima, školama, dečjim obdaništima i sl. Da bi se povećala bezbednost hrane, u svetu se više od pola veka radi na razvoju sistema koji će garantovati visok stepen bezbednosti hrane, odnosno adekvatnu prevenciju, eliminaciju i kontrolu opasnosti izazvane hranom, od mesta proizvodnje do mesta potrošnje. U tom smislu, najpre je kreiran sistem poznat kao *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)*, a potom je 2005. godine od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju izdat prvi međunarodni standarad za upravljanje bezbednošću hrane - ISO 22000 (*Food Safety Management Systems - FSMS*). Ovaj standard na globalnom nivou organizacijama u lancu snadbevanja hranom, treba da pruži pomoć da identifikuju i kontrolišu opasnosti koje mogugu ugroziti bezbednost hrane.

Standardi serije ISO 22000 obuhvataju različite aspekte bezbednosti hrane, odnosno podstandarde (smernice za upravljanje bezbednošću hrane; sistem menadžmenta bezbednosti hrane; uputstva za primenu ISO 22000; sledljivost u hrani i lancu hrane; zahtevi za sertifikaciona tela; specfični uslovi za poljoprivrenu proizvodnju; specifični uslovi za ketering i dr.).

Posle 2005. godine došlo je do značajnih promena u zahtevima tržišta. Promene su rezultat izmenjenog načina života, novih tehnologija, načina poslovanja, promena u okruženju, pojave novih standarda, raspoloživosti prirodnih resursa i potreba i očekivanja korisnika i drugih zainteresovanih strana. Sve je to uticalo da 2015. godine dođe do revizije ključnih standarda sistema menadžmenta ISO 9001 i ISO 14001, što je uticalo na potrebu revizije i izmena i ostalih standarda, između ostalih i standarda 22000 koji je donet 2005. godine.

Struktura nove revizije standarda ISO **22000** iz 2018. daleko je razvijenija u odnosu na verziju iz 2005. godine. Usklađena je sa konceptima i strukturom standarda za bezbednost hrane - HACCP sistema, dokumentima Specijalizovane organizacije UN za hranu - Codex Alimentariusa i zahtevima sistema upravljanja (ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015). Time se omogućava puna kompaibilnost i jednostavnija primena integrisanog sistema menadžmenta, što znači da standard

može da se implementira samostalno ili u kombinaciji sa nekim od navedenih sistemima menadžmenta kvaliteta, sa kojima je potpuno kompatibilan, uključujući i *Lean sistemom menadžmenta* koji se zasniva na eliminaciji rasipanja i kontinuiranom poboljšanju koje vodi savršenstvu – konceptu TQM. Jedna od primarnih izmena ove revizije je usvajanje zajedničke strukture visokog nivoa ISO-a (HLS - High Level Structure). Tokom proteklih nekoliko godina, HLS je postao zajednički okvir za standarde sistema upravljanja, a njegovo uključivanje olakšava organizacijama da integriraju više od jednog sistema u svoje procese u jednom trenutku, povećavajući usklađenost, sigurnost i efikasnost.

Nova struktura standarda sadrži 10 zahteva (elemenata) od kojih su prva tri opšta, a zahtevi pod tačkom 9 (Procena performansi) i 10 (Poboljšanje) potpuno su novi:[92]

1. *Obim*;
2. *Normativne reference*;
3. *Termini i definicije*;
4. *Kontekst organizacij*e - analiza sopstvene organizacije u odnosu na tržište;
5. *Liderstvo* - sposobnost lidera da stvara atmosveru u kojoj će zaposleni biti motivisani za rad;
6. *Planiranje* - sagledavanje trenutne i buduće pozicije organizacije (tekst je skoro istovetan kao i u standardu ISO 9001:2015);
7. *Podrška*, uključujući i kontrolu eksterno obezbeđenih procesa, proizvoda i usluga;
8. *Operacija* - specifikacija procesa radi realizacije operativnih aktivnosti;
9. *Procena performansi* sistema menadžmenta za bezbednost hrane
10. *Poboljšanje* - praćenje, identifikovanje i planiranje svih aktivnosti kako bi se realizovale sve predviđene aktivnosti.

Pored konciznosti, pojednostavljenja dokumentacije, ažuriranja postojećih i uvođenja novih termina i definicija, nova revizija standarda iz 2018. godine bliže objašnjava ključne koncepte oko kojih je ranije bilo konfuzije, posebno kada se radi o kontroli kritičnih tačaka (Critical Control Points); operativnim preduslovnim programima (Operational Prerequisite Programmes); i preduslovnim programima (Prerequisite Programmes). Pored toga, nova revizija standarda ima za cilj da pojednostavi razumevanje i upotrebljivost standarda, da uveri korisnike tog standarda da je standard relevantan u odnosu na sve aktere u lancu snabdevanja hranom u svim fazama – od proizvodnje, transporta, skladištenja do gotovog jela u hotelu ili u drugom ugostiteljskom objektu (od njive do trpeze). Kao što se vidi, standard pokriva sve ključne komponente za osiguranje bezbednosti hrane, uključujući interaktivnu komunikaciju, sistem upravljanja, implementacije preduslovnih programa i kontinuirano preispitivanje i poboljšanje sistema menadžmenta.

92 *https://www.cimlss.rs/revizija-standarda-iso-22000 : 2018-i-lean/*

Slično kao i drugi međunarodni standardi koji se odnose na sisteme upravljanja, ISO 22000 : 2018 stavlja fokus na *rizik*, kao važan zahtev koji omogućava organizacijama da se bore sa brojnim opasnostima koje mogu da dovedu do neželjenih posledica u nekoj od karika lnca snadbevanja hranom.

Razmišljanje zasnovano na riziku, prema iSO 22000 iz 2018, izraženo je kroz:

a) analizu rizika na nivou operativnih procesa (preko HACCP sistema), i

b) analizu rizika na strateškom nivou sistema menadžmenta (poslovni rizik).

Orijentacija prema riziku omogućava organizaciji da:

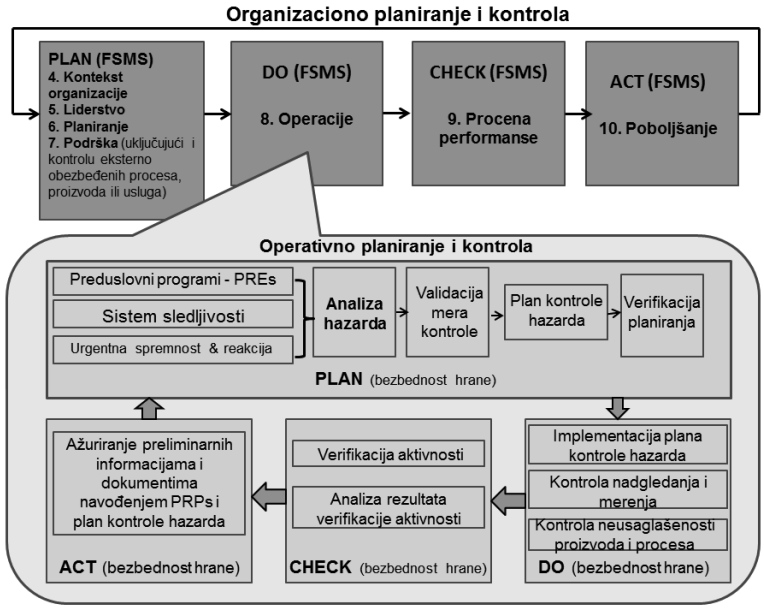
- utvrdi faktore koji bi mogli da utiču da njeni procesi i njen sistem upravljanja odstupaju od planiranih rezultata, i
- uspostavi preventivno upravljanje i preduzme potrebne mere kako bi se negativni efekti sveli na najmanju meru, a samim tim i rizici doveli na zavidan nivo.

Ovo podrazumeva da odnos prema riziku ne treba shvatiti kao samostalnu aktivnost koja je odvojena od glavnih aktivnosti i procesa u organizaciji, već da predstavlja integralni deo svih organizacionih procesa i deo odgovornosti rukovodstva.

Novom verzijom standarda promoviše se usvajanje procesnog pristupa pri razvoju, implementaciji i poboljšanju efektivnosti sistema upravljanja bezbednoćću hrane i pojašnjava se razlika između dva ciklusa Plan – Do – Check - Act (PDCA) koji su uključeni u standard. Početni ciklus se primenjuje na upravljački sistem u celini, dok drugi PDCA ciklus obrađuje operacije opisane u klauzuli 8, istovremeno pokrivajući principe HACCP i Codek Alimentariusa. Dakle, jedan ciklus obuhvata opšti okvir sistema menadžmenta za bezbednost hrane (klauzule 4 - 7 i klauzule 9 - 10), a drugi ciklus pokriva operativne procese unutar sistema za bezbednost hrane (klauzuli 8). To znači da je neophodna komunikacija između ta dva PDCA ciklusa kako je prikazano na sledećoj slici.[93]

93 *https://www.cimlss.rs/revizija-standarda-iso-220002018-i-lean/*

Šema 3: Dva PDCA ciklusa u standardu ISO 22000:2018



Izvor: www.cimlss.rs/wp-content/uploads/2017/09

Poštujući navedene zahteve organizacija je u mogućnosti da prepozna opasnosti koje mogu da se pojave u hrani u bilo kojoj fazi proizvodnog lanca - od proizvodnje hrane, prerade, distribucije, skladištenja do pružanja finalne usluge, uključujući i opasnosti koje mogu da budu u vezi sa vrstom procesa, upotrebljenim mašinama za proizvodnju ili pakovanje i ostalom infrastrukturom. Primenom ovog standarda organizacija obezbeđuje poverenje korisnika da su proizvodi usaglašeni sa međunarodnim standardima i u skladu sa svim zahtevima kvaliteta, bezbednosti i pouzdanosti krajnjih proizvoda. To poverenje podrazumeva i uverenje korisnika da ni jedan učesnik u lancu snabdevanja hranom nije slaba karika, što doprinosi poverenju kupaca i njihovoj lojalnosti.

Primena sistema upravljanja bezbednošću hrane (FSMS), na bazi zahteva ovog standarda, moguća je u svim organizacijama koje su uključene u neki od lanca snabdevanja hranom, bez obzira na njihovu veličinu i složenost. Rešenja su primenljiva i za pekare sa 10 zaposlenih, male distributere, maloprodajne objekte za isporuku hrane (uključujući organizacije za isporuku gotovih jela - ketering), i za velike međunarodne proizvođače hrane ili supermarkete koji zapošljavaju na hiljade radnika. Zapravo, svako ko ima dodira sa prehrambenim proizvodima trebao bi da teži unapređenju svog poslovanja kroz uvođenje i sertifikaciju standarda ISO 22000.

Organizacija koja se opredeli za sertifikaciju i implementaciju ovog sistema u obavezi je da ispuni definisane zahteve, što joj obezbeđuje da:[94]

a) planira, primenjuje, sprovodi, održava i ažurira FSMS, obezbeđujući proizvode i usluge koji su bezbedni, u skladu sa svojom predviđenom upotrebom;
b) pokaže usklađenost sa primenljivim zahtevima zakona i propisa koji se odnose na bezbednost hrane,
c) vrednuje i oceni međusobno dogovorene zahteve korisnika koji se odnose na bezbednost hrane i pokaže usaglašenost sa njima;
d) efektivno komunicira o pitanjima u vezi sa bezbednošću hrane sa zainteresovanim stranama u lancu hrane;
e) obezbedi da su delovanja organizacije usaglašena sa njenom deklarisanom politikom bezbednosti hrane;
f) pokaže usklađenost sa relevantnim zainteresovanim stranama;
g) traži sertifikaciju ili registraciju svog FSMS od neke eksterne organizacije, ili da izvrši samoocenjivanje ili samodeklarisanje usaglašenosti sa ovim dokumentom.

Koristi koje organizacija može da ostvari uvođenjem ovog sistema su:

- poboljšanje kvaliteta proizvoda i na toj osnovi jačanje poverenja potrošača,
- smanjenje opasnosti od trovanja hranom, odnosno poboljšanje bezbednosti hrane u svim karikama lanca snadbevanja, zahvaljujući boljoj organiozaciji, komunikaciji i kontroli,
- pojačana kontrola kritičnih tačaka (Critical Control Points); operativnim preduslovnim programima (Operational Prerequisite Programmes); i preduslovnim programima (Prerequisite Programmes),
- jasno definisana pravila u slučaju vanrednih situacija,
- olakšan pristup međunarodnom tržištu,

Sve organizacije koje se odluče na *sertifikovanje i implementaciju* sistema upravljanja bezbednošću hranom daju značajan doprinos u podizanju nivoa bezbednosti hrane na globalnom tržištu. Nažalost poznato je da u takozvanim *„zemljama trećeg sveta*" vlada siromaštvo i da su količina i kvalitet hrane za te zemlje teme broj jedan. Ukoliko se ne vodi računa o zdravstvenoj ispravnosti hrane, bolesti koje vrebaju mogu biti pogubne za cele gradove i naselja. Prema tome, svi u lancu snabdevanja hrane koji primenjuju ovaj standard imaju značajan udeo u ostvarenju misije očuvanja čovečanstva i osnovnih civilizacijskih postulata.

94 *https://www.eurostandard.rs/iso-22000-sistemi-menadzmenta-bezbednoscu-hrane/*

5.3. HALAL STANDARDI



Halal standard proizilazi iz šerijatskog prava baziranog na svetoj knjizi Kuranu, gde je istaknuto šta je sve zabranjeno u ishrani, farmaciji i drugim delatnostima. Sam termin HALAL označava sve ono što je po islamskim propisima i običajima dozvoljeno ili korisno, a za potrošače islamske veroispovesti jedino ispravno. Nasuprot tome, termin HARAM označava sve ono što je po islamskim propisima zabranjeno ili štetno po ljudsku ishranu.

Proizvodi sa HALAL sertifikatom ne smeju imati aditive i druge sastojke koji su štetni po zdravlje, kao i primese svinjskog porekla. Zabranjen je alkohol, upotreba likera u konditorskim proizvodima i svi aditivi koji se koriste za učvršćivanje proizvoda a svinjskog su porekla. U praksi to znači da fabrika ne sme alkoholnim sredstvima da dezinfikuje pogon, a u proizvodnji veliku pažnju treba posvetiti aditivima.

Postoji detaljna lista sastojaka koji se ne smeju koristiti u ishrani, između kojih se navode glavne grupe:[95]

- svinjsko meso i proizvodi od tog mesa,
- alkohol i svi ostali intoksikanti (opijati i sl.),
- cigarete, duvan,
- meso uginulih životinja,
- meso životinja mesoždera - (lavovi, tigrovi, hijene, orlovi, zmije), kao i meso od magaraca, majmuna, slonova, pasa itd.

Pored navedenih, postoje i „*skrivene*" supstance koje čine da HALAL sastojci u krajnjem proizvodu ne budu ispravni. Na primer, riba spremljena sa vinom, različiti kolači i sladoled koji sadrže rum, liker ili bilo koju vrstu alkohola. Dalje, određena vrsta hrane sadrži brojne supstance koje služe da produže trajnost hrane ili daju određena svojstva hrani kao što je boja, ukus itd. Mnoge od tih supstanci su životinjskog porekla (svinjskog), što ih čini neprihvatljivim sa stanovišta HALAL hrane. Tipičan primer su želatinaste mase koje se često koriste u pripremi hrane. Pri korišćenju HALAL sastojaka treba obratiti posebnu pažnju da u procesu pripreme hrane ne dođe do kontakta HALAL sastojaka sa nedozvoljenim – HARAM, što bi poništilo „ispravnost" ukupnog proizvoda. To konkretno znači da se ne sme koristiti isti pribor ili posuđe za spremanje HALAL i NE-HALAL hrane. Proizvodne linije (procesna tehnika, proizvodne trake i sl.) za proizvodnju HALAL hrane moraju biti potpuno odvojeni od ostatka procesa koji može biti „oharamljen". Odvajanje procesa može predstavljati i dodatni trošak, jer zahteva dodatnu opremu, mašine, odnosno dupliranje tehnološkog procesa.

95 www.halalstandardi

Kako nemuslimanskom stanovništvu ne smeta da jede HALAL hranu, to ova hrana dobija sve više poklonika i ekonomska logika ide ka dominaciji hrane proizvedene na HALAL traci.

Da bi jedan proizvodni proces dobio HALAL sertifikat potrebno je da se primeni niz postupaka koji su u skladu sa islamskim propisima, kako bi ukupnost karakteristika proizvoda ili usluga bili prihvatljivi za komzumiranje ili korišćenje.

HALAL sertifikat je sve više potreban i hotelima ukoliko žele privući goste iz zemalja islamskih veroispovesti, kojih danas ima u preko 50 zemlja sveta i u kojima živi više od 1,6 milijardi stanovnika. Preporučljivo je da kompanije i preduzeća koja se opredele za HALAL sertifikat već imaju sertifikate ISO i HACCP standarda.

Da bi jedan proizvođač mogao pristupiti procesu *sertifikacije* potrebno je da poseduje odgovarajuću dokumentaciju koja dokazuje nedvosmislenu opredeljenost menadžmenta za uvođenje HALAL kvaliteta i kojom se potvrđuje da se u procesu proizvodnje primenjuju sve odredbe o zdravstvenim, higijenskim i sanitarnim merama propisane zakonskim i drugim propisima.

U daljem postupku se utvrđuje da li su sirovinska osnova i proces proizvodnje čisti od HARAM sastojaka koji su islamistima zabranjeni za upotrebu. Ukoliko proizvođač ispuni sve predviđene uslove agencija nadležna za HALAL sertifikate izdaje odgovarajući sertifikat kojim se potvrđuje HALAL status proizvoda i odobrava upotreba znaka HALAL kvaliteta na ambalaži proizvoda. U toku važenja sertifikata vrši se stalni nadzor putem kontrolora HALAL kvaliteta u procesu proizvodnje, a i sistemom uzorkovanja sa tržišta. Na ovaj način se može obezbediti puna sigurnost da neće doći do oharamljenja proizvoda u bilo kojoj fazi proizvodnje.

6. ISO 26000 – KORPORATIVNA ODGOVORNOST

ISO 26000 je međunarodni standard koji daje smernice i upustva o društveno odgovornom ponašanju kompanija (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Standard je namenjen svim tipovima organizacija, uključujući i organizacije iz oblasti turizma i hotelijerstva, sa ciljem da im pomogne u naporima da deluju na društveno odgovoran način i da ih podstakne da učine i više od samog poštovanja zakonske regulative, imajući u vidu da je usklađenost sa zakonom osnovna obaveza svake organizacije i ključni deo njene društvene odgovornosti. Takođe, cilj ovog standarda je i da pomogne organizacijama da obezbede konkurentsku prednost i doprinesu održivom razvoju. On, u suštini, predstavlja međunardni konsenzus o tome šta društvena odgovornost predstavlja i šta je kompanijama potrebno da deluju na društveno odgovoran način.

Za razliku od brojnih drugih međunarodnih standarda, ovaj standard dat je u obliku smernica a ne normi prema kojima se vrši sertifikacija, te kao takav nije namenjen sertifikaciji, već samo služi kao preporuka i pomoć organizacijama (u formi uputstva) kako da u svoje poslovanje ugrade principe društvene odgovornosti.

U okviru smernica promovišu se ključna načela društvene odgovornosti, kojih se organizacije u svom poslovanju trebaju pridržavati, i to:[96]

1. **Odgovornost za upravljanje organizacijom** (prema društvu i okolini)
2. **Ljudska prava**
   - Rizične situacije u vezi ljudskih prava, rešavanje uvreda i dr.
   - Diskriminacija i osetjive grupe
   - Radna, civilna, ekonomska, politička, socijalna i kulturna prava
3. **Radna praksa**
   - Zapošljavanje i odnosi kod zapošljavanja
   - Uslovi rada, socijalna zaštita i socijalni dijalog
   - Zdravlje i bezbednost na radu
   - Razvoj ljudi i obuka na radnom mestu
4. **Životna sredina**
   - Sprečavanje zagađivanja
   - Održivo korišćenje resursa
   - Zaštita i obnavljanje prirodnog okruženja

96 *Prema: Stokić., D., član međunarodne grupe ISO/TMB/WG SR, jul, 2010., http//www.iso.org/iso*

5. **Fer poslovna praksa**
   - Antikorupcija
   - Odgovorno političko učešće
   - Fer konkurencija
   - Promocija društvene odgovornosti u sferi uticaja
   - Poštovanje prava svojine
6. **Zaštita potrošača**
   - Fer marketing, informisanje i odgovorna praksa
   - Zaštita zdravlja i bezbednost korisnika
   - Održiva potrošnja
   - Usluga i podrška korisniku i rešavanje sporova
   - Zaštita podataka korisnika i privatnost
7. **Uvažavanje međunarodnih pravila ponašanja**
   - Uključivanje zajednice
   - Poštovanje vladavine prava
   - Obrazovanje i kultura
   - Razvoj tehnologije
   - Dobrobit i stvaranje prihoda
   - Zdravlje
   - Investicije u društvo

Namera standarda je da ohrabri preduzeća da prepoznaju da je poslovanje u skladu sa zakonskim propisima ne samo obaveza, nego i više od toga i da je suštinski deo njihove društvene odgovornosti. Njegov cilj je da promoviše opšte razumevanje principa društvene odgovornosti, kao i da se dopune, ali ne i da se zamene drugi instrumenti i inicijative u vezi sa društvenom odgovornošću.

Preporučuje se da prilikom primene ovog standarda preduzeće uzme u obzir društvene, ekološke, pravne, kulturne, političke i organizacione različitosti, kao i razlike u pogledu ekonomskih uslova, a da u isto vreme bude dosledno međunarodnim standardima. U hotelijerstvu ovo podrazumeva primenu raznih metoda odgovornog upravljanja hotelom, kao što su: smanjenje potrošnje energije i vode i emisije ugljendioksida; briga o razlaganju čvrstog otpada i povećanje reciklaže svih otpadnih materija; svođenje na najmanju meru korišćenja klasičnog deterdženta i ostalih hemijskih sredstava, odnosno zamenu neškodljivim „ekološkim", sprečavanje ili barem smanjenje zagađenja životne sredine i, gde god je to moguće, očuvanje lokalnog biodiverziteta.[97]

97 *http://greenhotels.com/index.php*

Hoteli u kojima se novi koncept već uspešno primenjuje postižu bolje poslovne rezultate i daju značajan doprinos zaštiti čovekove okoline. Kao jedan od najboljih primera može se uzeti hotelska grupa Inter - Continental (IHG), koja je uspešno integrisala principe CSR u svoje poslovanje i primenjuje ih već nekoliko godina. Ključne oblasti CSR IHG-a su:[98]

- Životna sredina: *Innovation Hotel, Green Engage, Green Hotel Room*;
- Lokalna zajednica: *IHG Academy, GM Community Involvement, Community Support*;
- Inovacija: *CR Communicators, Hotel Design & Operation*;
- Saradnja: *National Geographic Centre for Sustainable Destinations, UN Global Compact, uključivanje stejkholdera*.

Green Engage sistem u hotelskom lancu IHG aktiviran je 2009. godine i usmerava hotele prema *green* poslovanju. Omogućava hotelima merenje, upravljanje i izveštavanje u cilju efikasnije potrošnje energije, vode, količine otpada kao i uticaja na lokalnu zajednicu. Analizom rezultata na reprezentativnom uzorku, nakon implementacije ovog sistema u toj godini postignuto je smanjenje potrošnje energije od 10% ali je definisan potencijal za smanjenje potrošnje energije do čak 25%. Sistem funkcioniše tako što hoteli unose podatke u sistem, nakon čega sistem automatski vrši analizu podataka, i preporučuje aktivnosti koje bi trebalo sprovesti kako bi se korigovale pojave koje negativo utiču na posmatrane parametre poslovanja. Sistem podržava podjednako nove i postojeće hotele istovremeno omogućavajući praćenje ostvarenog napretka. Sistem *Green Engage* može pomoći hotelima da uštede 15 - 25% energije, što u okviru hotelskog lanca *InterContinental Hotels Group - IHG* iznosi 200 miliona dolara.

U poređenju sa razvijenim turističkim zemljama, situacija u Srbiji je znatno nepovoljnija. Pojedini domaći hoteli otpočeli su sa uvođenjem racionalizacije rasvete (sistem sa karticama, kontrola svetla, instalirani senzori u kancelarijama i drugim prostorijama i sl.), što je trend koji bi trebalo da prate i ostali.

98 *Gajić, J., Brdar, I., Primena korporativne društvene odgovornosti u poslovanju hotelskih preduzeća, Zbornik radova, Hotelska kuća, HORES, 201., str. 271.*

7. ISO 27001 – ZAŠTITA I BEZBEDNOST INFORMACIONE IMOVINE - ISMS

Informacije o poslovnoj imovini, finansijama, intelektualnoj svojini, poverljivim podacima o zaposlenima i o trećim licima, uobličene u informacioni sistem (IS) kompanije, predstavljaju veoma značajnu imovinu svakog privrednog subjekta, uključujući i subjekte iz oblasti hotelijerstva. Priroda hotelskog poslovanja je takva da se u informacioni sistem svakodnevno sliva mnogo ličnih podataka o gostima (rezervacije, plaćanje računa, podrška programima lojalnosti i dr.), kao i brojni poslovni podaci poverljivog karaktera veoma interesantni za napade. Pretnje po njihovu bezbednost dolaze iz spoljnjeg ili unutrašnjeg okruženja i mogu biti zlonamerne ili slučajne (nepoznavanje i nepoštovanje procedura). Po intezitetu pojavljivanja najčešće pretnje po bezbednosti hotelskih informacionih sistema su ***hakovanje*** - prevare gostiju prilikom povezivanja na Wi-Fi hotela slanjem programa koji navodno treba da se instalira, nakon čega hakeri pristupaju njihovoj bazi podataka u kompjuteru i preuzimaju sve poverljive informacije, ***virus***i i dr. Brojni kanali pristupa informacijama, kao što su *bežični protokoli, Bluetooth, Wi - Fi, prenosivi nosioci USB, DVD, CD, programi sinhronizacije mobilnih telefona i PDA, širokopojasni Internet* i drugi kanali, takođe, omogućavaju prenošenje i oticanje ogromnih količina informacija koje mogu imati veoma štetne posledice po hotel ili drugi privredni subjekat.

Napad na lične informacije o gostima hotela dovodi do krađe identiteta (*identity theft*) radi sticanja lične koristi ili činjenja krivičnog dela, što predstavlja najveći rizik u hotelskom poslovanju. Prema statistici Američke Federalne Trgovinske Komisije (*Federal Trade Commission*) krađa identiteta se nalazi na vrhu liste žalbi potrošača (18% od ukupnih žalbi), a u toj kategoriji najčešće je prijavljivana prevara kreditnih kartica (17%).[99] Sa povećanim brojem transakcija kreditnim karticama u hotelskom poslovanju, kritični problemi su ranjivost privatnih informacija i narušavanje bezbednosti hotelskih sistema.[100]

Brojna istraživanja vršena na temu uticaja bezbednosti informacija na kvalitet hotelskih usluga, ukazuju da bezebednost informacija znatno utiče na satisfakciju i lojalnost gosta, a samim tim i na sveukupni kvalitet usluga. U slučaju da gosti saznaju da je došlo do proboja hotelskog informacionog sistema, krađe identiteta ili drugih vrsta napada, zadovoljstvo gostiju znantno opada i male su verovatnoće da će se oni ponovo vratiti tom hotelu.

99 Njeguš, A.,Grubor, G., Veinović, M. Uticaj bezbednosti informacionih sistema na kvalitet hotelskih usluga,. Zbornik radova, Hotelska kuća 2013, HORES, 2013., str. 378.

100 U cilju rešavanja problema sa zloupotrebom kartica razvijeni su PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) standardi od strane vodećih kompanija: Visa, MasterCard, American Express, Discover i JCB (Japan Credit Bureau). Trenutna verzija PCI DSS je 3.0 (PCI, 2013) koja postavlja 12 ključnih zahteva pred organizacije u cilju zaštite poslovnih informacionih sistema koji skladište, obrađuju i prenose podatke vlasnika kartica. Krajnji cilj je zaštita potrošača i prodavaca od evenutalnih napada. Međutim, i pored PCI usaglašenosti, ovi standardi organizaciji ne pružaju potpunu zaštitu od narušavanja bezbednosti podataka, što hakerima ostavlja dodatno prostora za krađu poverljivih informacija ili prevaru (Collins et al, 2008).

Potencijalne posledice narušavanja bezbednosti informacionih sistema imaju jasne finansijske posledice, lošu reputaciju hotela, gubitak konkurentske prednosti na tržištu i promene u ponašanjima potrošača.

U vreme informatičke isprepletenosti sistema, brzina i učestalost napada na informacione sisteme je tolika da nije moguće u svakom trenutku blagovremeno i efikasno odgovoriti na njih, bez sistemskog pristupa zasnovanog na principu prevencije i otklanjanja pretnji po bezbednost informacija. Pojedinačna rešenja ne mogu biti upotpunosti efikasna, jer se organizacije međusobno razlikuju, imaju svoja specifična područja gde svako od tih područja komunicira sa okruženjem (potrošači, dobavljači, šira društvena zajednica, konkurencija, zakonodavstvo i dr.), kao i međusobno. U svakoj od tih interakcija postoji mnoštvo informacija i podataka, poverljivih i onih sa manjim stepenom poverljivosti, čime izazovi za njihovo diferenciranje i očuvanje nivoa bezbednosti postaju veoma kompleksni. Jasno je da se svi izazovi i rizici ne mogu potpuno anulirati, ali se mogu predviđati, planirati akcije i preventivno delovati, tj. mora se stvoriti sistem zaštite koji će upravljati njima, kroz aktivan odgovor na pretnje a ne samo osloniti se na primenu defanzivnih strategija.

Okvir za formiranje jednog takvog sistema zaštite i bezbednosti informacione imovine, uz Demingov model PDCA ciklus (*Plan, Do, Check, Act*), pruža međunarodni standard *ISO 27001 (Information Security Management System)* – ISMS, koji obezbeđuje organizacijama uvođenje menadžment sistema u ovoj oblasti, a samim tim i veću sigurnost u zaštiti ove imovine i bezbednosti čitave organizacije i njene pozicije na tržištu. Ovaj standard, informacionu imovinu tretira kao a) *čistu informacionu imovinu* (informacije u elektronskoj i štampanoj formi, softver i podaci), b) *fizičku imovinu* (sve što je opipljivo) i c) *humanu imovinu* (zaposlene, partnere, spoljne saradnike itd.). Drugim rečima, bezbednost se odnosi na svu imovinu i resurse organizacije, pri čemu je informacija najznačajnija imovina.

Inicijalna verzija standarda ISO 27001 je Britanski standard - BS 7799, čija je prva verzija usvojena 1995. godine. Međunarodna organizacija za standardizaciju prihvatila je ovaj standard pod svoje okrilje i tokom 2005. godine objavljuje njegovu drugu verziju pod nazivom ISO 17799 - Informacione tehnologije - Bezbednost tehnike - Načela upravljanja bezbednošću informacija. Krajem 2005. godine ISO objavljuje standard ISO 27001 pod nazivom Informacione tehnologije - Sistemi upravljanja bezbednošću informacija (Information Security Management System) - Zahtevi.

Tokom 2018. godine urađena je revizija ovog standarda, kojom su definisani zahtevi za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i stalno unapređenje informacionog sistema upravljanja bezbednosti.[101] Tom revizijom standarda definisana su glavna područja zaštite informacija, i s tim u vezi uspostavljanje bezbedonosnog sistema. Ta područja su:

- Sistem upravljanja bezbednošću informacija (ISMS);
- Odgovornost rukovodstva;
- Ocena rukovodstva;
- Unapređenje ISMS-a.

Bezbednost informacija, prema ovom standardu, tretira se sa sledećih aspekata:[102]

- *informatičkog* - analiziranje i definisanje performansi IT opreme, pravo pristupa, kriptovina, lozinke, protokoli, politike sa aspekta pojave rizika po bezbednost podataka i informacija;
- *administrativnog* - definisanje jasnih uputstava, politika i procedura za generisanje informacija, njihovu distribuciju i čuvanje;
- *fizičkog* - fizička kontrola pristupa, evidencija zaposlenih, video nadzor, zaštita radnih prostorija.

Ovim pristupom pokrivaju se sve najbitnije oblasti poslovanja jedne organizacije:

- analiza i upravljanje rizikom
- politika bezbednost organizacije
- klasifikacija i upravljanje imovinom
- politika bezbednosti u upravljanju ljudskim resursima
- fizička i informatička bezbednost imovine i okruženja organizacije
- upravljanje komunikacijama i operativom
- kontrola pristupa
- razvoj i održavanje ISMS-a
- upravljanje incidentima
- upravljanje kontinuitetom poslovanja kroz stalna poboljšanja
- usaglašenost sa zakonskim propisima

---

101 Seriju standarda 27000 čini grupa sledećih standarda:

- ISO 27000 - Terminologija;

- ISO 27001 - Model za poboljšanje ISMS sistema kojim se definišu zahtevi za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i stalno unapređenje informacionog sistema upravljanja bezbednosti;

- ISO 27002 i 27003 - Uputstva i saveti;
- ISO 27004 - Merenja;
- ISO 27005 - Upravljanje rizikom;
- ISO 27006 - Zahtevi za sertifikaciju;
- ISO 27007 - Uputstvo za interne i eksterne provere ISMS.

102 http/ www.mobes.rs.

Uzimajući o obzir navedene aspekte i oblasti koje sistem pokriva, ovaj standard daje okvir za kreiranje ISMS-a i za pružanje potpune informatičko - fizičko - tehničke zaštite informacija. On predstavlja deo ukupnog sistema upravljanja organizacijom i ima za cilj da primenom principa PDCA (Plan-Do-Check-Act), kroz procese stalnih unapređenja "*uspostavi, implementira, deluje, nadgleda, održava i unapređuje bezbednost informacija*" uzimajući u obzir sve bezbednosne rizike po poslovanje organizacije.

Sistem je primenljiv i značajan za sve vrste preduzeća (mala, srednja i velika preduzeća) koja žele da zaštite i očuvaju svoju informacionu imovinu, a posebno je značajan za organizacije koje se bave uslugama u segmentima koji su na bilo koji način povezani sa informacionim tehnologijama ili imaju potrebu da čuvaju poverljive informacije. Standard je kompatibilan sa standardom ISO 9001 i namenjen je ***sertifikacij***i, što organizacijama koje poseduju sertifikat omogućava konkurentnu prednost nad onima koje nisu uspostavile ovaj sistem.

Prednosti koje se postižu uvođenjem ovog sistema mogu se posmatrati sa dva bitna aspekta.[103]

Prvi aspekt odnosi se na *zaštitu i bezbednost informacija organizacije*, kroz sistematski i proaktivan pristup za identifikovanje i borbu protiv čitavog niza potencijalnih rizika kojima su izložene informacije organizacije. Upravljajući rizikom po bezbednost informacija, smanjuje se i verovatnoća pojave nepredviđenih situacija na minimum.

Drugi aspekt vezan je za *zastitu i bezbednost podataka i informacija korisnika usluga* (proizvoda) kompanije sa kojima dolazi u kontakt prilikom instaliranja opreme, izvođenja obuke, projektovanja i montaže uređaja. Posedovanjem sertifikata o implementiranom sistemu upravljanja organizacija korisnicima pruža dokaz da su njihove informacije i know-how sa kojima organizacija dolazi u kontakt bezbedne i zaštićene od zloupotreba, čime se znatno povećava poverenje u organizaciju i obezbeđuje konkurentska prednost nad organizacijama koje još uvek nisu uspostavile ISMS sistem. Ovaj drugi aspekt predstavlja kompetetivnu prednost organizacije nad konkurencijom, ne samo prilikom dobijanja kvalitetnih poslova već i prilikom izbora organizacije kao potencijalno pouzdanog partnera.

Implementacijom ISMS sistema organizacije ostvaruju *sledeće koristi:*[104]

- usaglašenonost sa najboljom praksom u upravljanju rizikom;
- usaglašenost sa zakonima i drugim propisima koji uređuju ovu oblast;
- sistematsku zaštita od opasnih i potencijalnih troškova zlonamerne upotrebe kompjutera, sajber kriminala i drugih negativnih uticaja;
- poboljšanje svog kredibiliteta kod zaposlenih, korisnika i partnerskih organizacija;

103 http/ www.mobes.rs.

104 http/ www.eurostandard.rs

- finansijsku stabilnost;
- postojanje odgovornosti za bezbednost informacija od strane svih i na svim nivoima u organizaciji;
- bolje tržišne mogućnosti;
- dostupnost korisnicima kroz e-poslovanje;
- brži protok informacija između zaposlenih;
- stvaranje preduslova za delegiranje odgovornosti;
- smanjenje nesporazuma kod zaposlenih usled "ukrštanja informacija.

Kada se informacijama i podacima pravilno upravlja, odnosno kada se preduzimaju i poštuju utvrđene procedura, obezbeđena je potpuna sigurnost i njihova poverljivost, što je u interesu i preduzeća i hotelskih gostiju.

8. ISO 31000 – UPRAVLJANJE RIZICIMA (RISK MANAGEMENT)

Kao što je stres sastavni deo svakog ljudskog bića, tako je i rizik neizostavni deo svakog preduzetničkog poduhvata. Riziku su izloženi svi raspoloživi resursi - u proizvodnji, u pružanju usluga, u državi i svim drugim oblastima privrednog i društvenog života. Rizik predstavlja neizvesnost u ishod očekivanih događaja koja može biti pretnja po ostvarivanje planiranih ciljeva poslovanja određene organizacije. To je stanje u kojem postoji verovatnoća ostvarivanja nepoželjnog ishoda, odnosno negativnog odstupanja od planiranog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo.[105] Najveći rizik za preduzeće je stvaranje neplaniranih gubitaka, koji mogu dovesti do nelikvidnosti pa i do bankrota. Rizik se javlja kao posledica promene tražnje, pojačane konkurencije, lošeg upravljanja organizacijom, kao i brojnih drugih nepredvidivih opasnosti prouzrokovanih različitim vanekonomskim faktorima (elementarne nepogode, ratni sukobi, nestabilna politička i ekonomska situacija i dr.).

Pored negativnih i nepoželjnih ishoda, koji su uglavnom vezuju za ovu pojavu, rizik se može posmatrati i u pozitivnom kontekstu. Igre na sreću, primera radi, nagoveštavaju mogućnost pozitivnog ishoda, odnosno prijatnog iznenađenja. Obzirom da se o riziku govori uvek kada postoji mogućnost da se nešto dogodi ili ne dogodi, očigledno je da svaki rizik ima dve bitne komponente. Jedna je verovatnoća da se realizuje neki događaj, dok se druga komponenta odnosi na posledicu tog događaja, koja može biti pozitivna ili negaivna. Što je veća verovatnoća veći je rizik i što je "*teža*" posledica, veći je rizik. Pretpostavka da može doći do rizika i posledica koje mogu nastati tim rizikom, bitan je uslov za sprečavanje mogućih negativnih posledica.

105 Prema SRPS ISO 31000:2015, rizik predstavlja „odstupanje od željenog stanja koje može imati pozitivne i/ili negativne efekte na postizanje ciljeva organizacije“

U praksi postoje različite vrste rizika koje mogu da opterete poslovanje privrednih subjekata. Bez obzira da li se radi o predvidivim, nepredvidivim, eksternim ili internim, svi oni negativno utiču na poslovanje preduzeća i mogu dovesti do ozbiljnih finansijskih poremećaja, uključujući i bankrotstvo preduzeća.

Privredni subjekti iz oblasti hotelijerstva u uslovima izražene konkurencije izloženi su širokom spektru rizika, koji se generalno mogu klasifikovati na sledeći način:[106]

1. ***Operativni rizici*** - odnose se na potencijalne gubitke koji nastaju kao posledica: propusta u radu zaposlenih (neobučenost, nebriga i neodgovorno ponašanje, nestručnost); neodgovarajućih internih procedura i procesa; demotivisanosti; neadekvatnog upravljanja informacionim i drugim sistemima (pogrešan izbor softvera i kompatibilnost sa ostalim informacionim sistemima u hotelskom preduzeću, itd.); nedostatka ideja i inicijativa; nepredvidivih eksternih događaja poput više sile (prirodne nepogode, teroristički napadi, mere vlade, prevarne radnje trećih lica, itd.); kao i rizika od nastupa konkurencije ili pojave nove konkurencije, od nezainteresovanosti kupaca, neplanirane pojave novih tehnologija, i dr. U ovu kategoriju rizika mogu se svrstati i rizici od požara, krađe, provala, pronevera, nesrećnih slučajeva u objektu, kala, rastura, loma, kvarenja, demodiranja, gubljenje upotrebljivosti i dr. Požari u ugostiteljskim objektima najčešće se javljaju zbog neispravnih instalacija, neispravanih sigurnosnih ventila, neispravnih plinskih boca i drugih uređaja, nepažnje (bacanje opušaka, pušenje u sobama i kuhinji, nepravilno skladištenja goriva, negašenje vatre prilikom zatvaranja ugostiteljskog objekta i sl.) ili nestručnog rukovanja električnim uređajima zaposlenih ili gostiju.[107]

2. ***Tržišni rizici*** - nastaju kao rezultat aktivnosti konkurencije, promena preferencija turista ili promene vrednosti: usluge, robe (supstance u stvaranju hotelske usluge), nekretnina, kamatne stope, deviznog kursa, cena itd. Najznačajnije kategorije tržišnih rizika su:

a) <u>*Kamatni rizik*</u> - rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat hotelskog preduzeća usled promena kamatnih stopa (po osnovu oročenih sredstava ili kredita u korišćenju od banke ili dobavljača).

b) <u>*Devizni rizik*</u> - rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat hotelskog preduzeća usled promene deviznog kursa.

c) <u>*Cenovni rizik*</u> - rizik koji se javlja kao posledica promena cene roba, koje pored ponude i tražnje zavise od godišnjeg doba, vremenskih uslova, načina transportovanja i sl. U svakom slučaju stabilnost cena, posebno u toku glavne sezone, obezbeđuje i stabilnost poslovanja određenog privrednog subjekta.

---

106 Prilagođeno prema: Barjaktarović, D, Barjaktarović, L., Upravljanje rizikom u hotelskom poslovanju, Zbornik radva Hotelska kuća, HORES, 2011., str. 228-231.

107 Ove vrste rizika mogu se relativno lako identifikovati, kontrolisati i njima upravljati, ako se stvore uslovi za uzdržavanje (zabranu) od pušenja, odnosno ukoliko se poštuju upustva i pravila vezana za slučajeve požara i upustava o primeni električnih i dugih uređaja koji mogu izazvati ovaj rizik.

3. ***Poslovni rizici*** - vezani su za poslovno okruženje, uključujući makroekonomske performanse privrede. U ovu kategorijiu rizika spadaju:

1) *Strateški rizik* - pojavljuje se u slučajevima nepostojanja ili neadekvatne razvojne koncepcije preduzeća.
2) *Rizik reputacije* - predstavlja uticaj negativnog javnog mnjenja na kapital i zaradu hotelskog preduzeća, što rezultira narušavanjem poslovnog ugleda i poverenja turiste koje može hotelsko preduzeće izložiti smanjenju broja turista i novčanim gubicima.
3) *Kreditni rizik* - nastaje u slučajevima kada dužnik (turista) u finansijskoj transakciji ne otplaćuje svoju preuzetu obavezu (glavnicu, kamatu ili oboje). Svaki put kada neka firma (hotel - agencija) daje kredit kupcu, postoji mogućnost da taj kupac neće otplatiti dug, zbog čega će hotelsko preduzeće pretrpeti gubitak
4) *Rizik od primene pogrešne poslovne politike* (neadekvatna marketinška koncepcija, izbor neadekvatnih kanala prodaje i plasmana proizvoda, pogrešan odabir tržišta i dr.) utiče na stvaranje negativne slike o hotelu, što može dovesti do njegovog lošeg pozicioniranja na tržištu.
5) *Rizik nabavke opreme*. Nabavka specijalnih postrojenja i opreme vezana je za velike rizike. Kada se pojavljuje nova tehnologija, svaka kupovina tradicionalne opreme podložna je izgledima za brzo zastarevanje. Međutim, rizik je i biti prvi koji će se uputiti u primenu nove opreme ili procesa. Gotovo svaka odluka o nekoj važnoj nabavci, čak i odluka o kupovini osiguranja, uključuje elemente rizika.
6) *Rizik zaliha*. Zalihe (velike/male) takođe mogu predstavljati dilemu. Ako se ne obezbede odgovarajuće količine roba, postoji mogućnost da ponestane robnih zaliha. Za hotel, posebno u toku zimske sezone, može biti katastrofalno da mu ponestane roba i drugih namirnica. S druge strane, držanje velikih zaliha podrazumeva velike troškove skladištenja i prevoza, koje mogu da predstavljaju potencijalnu opasnost od krađe, propadanja, zastarevanja i pada cena.

4. ***Zakonski rizik*** - pojavljuje se kao rezultat: a) nepoštovanja zakona, propisa i drugih aktivnosti, posebno u segment čuvanja podataka o turistima; b) aktivnosti hotelskog preduzeća ili njegovih zaposlenih koje nisu u skladu sa zakonom – najčešće se manifestuju kao: rizik netačne ili neprecizne ugovorne klauzule, rizik neadekvatno dokumentovane transakcije, rizik neodgovarajućih ili nedovoljnih evidencija (propust zaposlenih), rizik greške pri uzimanju instrumenta platnog prometa, odnosno obezbeđenja, itd. c) neizvesnosti u odnosu na zahteve i rezultate primene zakona – dvosmislenost (npreciznost) zakonskih normi, nepovoljne promene zakonskih odredbi u različitim sferama (kao što su zaštita potrošača, poreska politika, itd.), odsustvo harmonizacije propisa, itd. d) neefikasnosti pravnog sistema zemlje u celini - stepen realizacije zakonskog rizika je determinisan ukupnim pravnim sistemom zemlje, odnosno povoljnošću pravnog okvira i njegove obuhvatnosti, efikasnošću njegovih zakonskih rešenja i sudske prakse, i opšte pravne sigurnosti.

Trebalo bi imati u vidu da navedeni rizici uglavnom deluju sinergetski, tj. da je pri realizaciji jedne transakcije hotelsko preduzeće izloženo većem broju rizika. Na primer, ukoliko hotelsko preduzeće aplicira za kratkoročni kredit sa valutnom klauzlom koji će biti vraćen iz priliva koji očekuje od predstojeće sezone, za koju se nada da će biti uspešna, preduzeće je izloženo *kreditnom riziku* (da li će turista platiti korišćenje usluga na vreme), *kamatnom* (krediti se uglavnom odobravaju sa promenljivom kamatnom stopom), *valutnom* (krediti se uglavnom odobravaju sa valutnom klauzulom, što praktično znači da preduzeće koristi dinarski kredit koji je ekvivalentan određenom iznosu strane valute, odnosno kredit se pušta po kupovnom kursu i vraća po prodajnom kursu valute za koju je vezan), *operativnom* (npr. banka kasni sa puštanjem kredita, odnosno uplatom novčanih sredstava, jer je pao informacioni sistem a hotelsko preduzeće ima obavezu plaćanja prema državi i za to kašnjenje plaća penale ili je hotelsko preduzeće obezbedilo novčana sredstva da plati ratu kredita ali su prekinute veze sa bankom za elektronsko ispostavljanje naloga, pa banka može da obračuna zateznu kamatu za kašnjenje) i *riziku likvidnosti* (ukoliko turista ne plati na vreme, da li je hotelsko preduzeće obezbedilo druga novčana sredstva za vraćanje kredita). Takođe, je važno napomenuti da nije dovoljno sagledati rizik pojedinačne transakcije prodaje hotelske usluge, nego i njen efekat na imovinu (aktivu) i na celokupno poslovanje hotelskog preduzeća.[108]

Brojni od navedenih rizika ne mogu se izbeći, niti ublažiti. Neki se mogu minimizirati, a neki se mogu potpuno izbeći. Značajan deo rizika mogu se pokriti osiguranjem, dok se drugi opet ne mogu osigurati. U želji da se nepredvidivi i nepoželjni rizici što manje reflektuju na poslovanje privrednih subjekata neophdno je predvideti ih, upoznati njihov karakter, eliminisati ih ili ublažiti njihove posledice.

Nakon saznanja koji su to potencijalni rizici bitno je pravilno i ***efikasno upravljati rizicima***, jer efikasan sistem upravljanja rizicima predstavlja bitan faktor stabilnosti poslovanja i najbitniji instrument zaštite preduzeća od konkurencije. On omogućava pravovremeno prepoznavanje prilika i s tim u vezi pravovremeno reagovanje na promene. Nefikasno upravljanje može doneti enormne štete razvoju i napretku preduzeća.

108 Barjaktarović, D, Barjaktarović, L., Upravljanje rizikom u hotelskom poslovanju, Zbornik radva Hotelska kuća, HORES, 2011., str. 231.

Principi upravljanja rizikom

Da bi upravljanje rizikom bilo efektivno, organizacija treba da se na svim nivoima uskladi sa sledećim principima:[109]

a) Upravljanje rizikom stvara i štiti vrednost. Upravljanje rizikom doprinosi dokazivom postizanju ciljeva i poboljšanju performansi, na primer u oblasti zdravlja i bezbednosti, sigurnosti, usklađenosti sa zakonima i propisima, prihvatanju od strane javnosti, zaštiti životne sredine, kvaliteta proizvoda, menadžmenta projektom, efikasnosti u poslovanju, upravljanja i reputacije.

b) Upravljanje rizikom predstavlja integralni deo svih organizacionih procesa. Menadžment rizikom nije samostalna aktivnost koja je odvojena od glavnih aktivnosti i procesa u organizaciji. Menadžment rizikom je deo odgovornosti rukovodstva i integralni deo svih organizacionih procesa, uključujući strateško planiranje i sve procese menadžmenta projektima i menadžmenta promenama.

Proces upravljanja rizikom u hotelskom preduzeću

U želji da se preduprede nepožljni i štetni događaji ili da se njihovo dejstvo svede na najmanju meru razvijen je ***risk management*** ili upravljanje rizikom.[110] U najširem smislu upravljanje rizikom je umetnost donošenja odluka u turbulentnom okruženju. Za hotelsko preduzeće upravljanje rizikom obezeđuje:

1) da preduzeće može da preživi gubitke i posle toga ostvari rast odnosno maksimizira profit,
2) da preduzeće posluje u rizičnom okruženju,
3) da usklađuje poslovanje sa zakonskim propisima, i
4) da unapređuje upravljanje, izveštavanje i obezbeđuje poverenje zainteresovanih strana.

Upravljanje rizikom ne može se posmatrati kao samostalna (izdvojena) aktivnost, već kao integralan deo svih aktivnosi - od naviše do najniže lestvice u hijerarhiji upravljanja organizacijom. To je kontinuiran, dinamičan i stalno razvijajući proces koji se provlači kroz organizacionu strategiju i kroz implementaciju te strategije. Svako preduzeće bi trebalo da razvija sopstveno interno uputstvo (zasnovano na iskustvima i utvrđenim normama) za upravljanje rizikom, koje je odobreno od strane nadležnih organa upravljanja preduzeća.

Primarnu odgovornost za upravljanje rizikom ima top menadžment (b*ord direktora* ili *upravni odbor*), koji postavlja limite rizika na osnovu procene rizika i kapaciteta njegovog podnošenja.

109 www. SRPS ISO 31000:2015, t.3

110 Rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, metode i tehnike upravljanja rizika, samo su neki od pojmova koji se susreću tokom prisutnosti rizika preduzeću. Za upravljanje rizikom u preduzeću bitna je identifikacija i merenje rizika što predstavlja uslov procesu analize rizika i preduzimanju mera za sprečavanje ili ublažavanjerizika.

Na nižem nivou, upravljanje rizikom može se dodeliti odgovarajućem telu za upravljanje rizikom (odboru ili komisiji), čiji je osnovni zadatak da identifikuje, procenjuje i upravlja rizicima preduzeća. To telo razvija odgovarajuće procedure i politike upravljanja rizikom, kreira modele koji se koriste za otkrivanje rizika, vrši reviziju rizika, uočava i sprečava nove rizike.

Radi sprečavanje nepredvidivih događaja u poslovanju privrednih subjekata Međunarodna organizacija za standardizaciju utvrdila je poseban standard **ISO 31000**, koji daje okvir - odnosno definiše smernice za uspostavljanje *sistema upravljanja rizicima*. Standard nema za cilj da promoviše jednoobraznost upravljanja rizikom u svim organizacijama, obzirom na brojne specifčnosti različitih delatnosti i organizacija i ***nije*** namenjen ***za sertifikaciju***.

Procenjuje se da će u neposrednoj budućnosti ovaj standard, uz ISO 9001 i 14001, biti najrasprostranjeniji globalni standard i da će zameniti sve nacionalne Risk Management standarde. ISO 31000 preporučuje da organizacija razvija, implementira i konstantno unapređuje okvir koji obezbeđuje harmonizaciju i integraciju procesa upravljanja rizicima u čitavoj organizaciji (u procesima upravljanja, u postupku definisanja strategije i planiranja, u procesima izveštavanja, u imovini kompanije i korporativnoj kulturi ....).

Proces upravljanja rizikom, odnosno postupak uspostavljanja sistema upravljanja rizikom, prema odredbama ovog standarda, bazira se na sledećim zahtevima:[111]

1. ***Komuniciranje i konsultovanje*** - kontinuirana komunikacija sa internim i eksternim subjektima koji utiču na kreiranje i isporuku proizvoda/usluge, praćenje i analizu iskustva drugih subjekata i saradnju sa stučnim institucijama iz ove oblasti koje treba da obezbede realizaciju definisanih ciljeva preduzeća;

2. ***Utvrđivanje konteksta*** - utvrđivanje modela koji definiše osnovne parametre upravljanja rizicima i određuje oblasti primene i kriterijume za ostatak procesa, gde se precizno odlučuje šta preduzeće očekuje od tog modela. Primarni cilj hotelskog preduzeća je zadovoljstvo gostiju i zaposlenih. Ostali ciljevi su vezani za smanjenje troškova, društveno odgovorno ponašanje, dobre odnose sa javnošću, itd.;

3. ***Identifikacija rizika*** - proces identifikovanja izloženosti konkretnog hotelskog preduzeća neizvesnostima mogućih rizika i posledicama koje taj rizik može uzrokovati, kako bi se preduzele mere za njegovo eliminisanje, umanjenje ili odlaganje. U ovoj fazi, pored preciziranja rizika u opštem klasifikacinom sistemu i definisanja subjekata, utvrđuju se i uzročno - posledične veze pojedinih rizika. Bitno je naglasiti da se identifikacija rizika bavi percepcijom rizika. Percepecija se odnosi na sposobnost da se uoči potencijalna situacija u kojoj nastaje šteta, tj. da se zapazi rizik koji može biti aktivni uzrok štete, kao i da se uoče opasnosti koje mogu pojačati delovanje tog rizika. Znači, identifikacija rizika.

111 www.akaz.ba/.../Principi_upravljanja_rizikom_re...

4. ***Analiza rizika*** - praćenje, analiza i upoređivanje procenjenih nivoa rizika sa prethodno utvrđenim kriterijima i razmatranje ravnoteže između potencijalnih koristi i nepovoljnih rezultata. To je kontinuiran postupak koji služi kao osnova za preduzimanja mera koje će ublažiti potencijalne posledice.

5. ***Ocena (vrednovanje) rizika*** - procena uspešnosti strategija i akcijskih planova, za povećanje potencijalnih koristi i smanjenje potencijalnih troškova, kako bi se postigao optimum u ukupnim troškovima;

6. ***Postupanje sa rizicima (tretiranje rizika)*** - izbor odgovarajućih metoda za sprečavanje ili eliminisanje uzroka rizika: a) *metode za kontrolu rizika* - izbegavanje, preventiva i smanjivanje rizika, odnosno sprečavanje i kontrola gubitka i minimiziranje različitih gubitaka ako do njih dođe; i b) *metode za finansiranje rizika* – zadržavanje rizika (kada lice, svesno ili nesvesno, ne preduzima ništa da izbegne, umanji, ili prenese rizik) i prenos rizika na drugo lice koje je spremnije da snosi rizik kroz ugovore, obveznice, osiguranje i sl.[112]

7. ***Monitoring i preispitivanje*** - stalno praćenje, ocenjivanje i korigovanje grešaka, obzirom da se rizik vremenom menja, nestaje ili se stvara novi. Nadgledanje i kontrola procesa upravljanja rizikom znači da efektivno upravljanje rizikom podrazumeva određenu strukturu izveštavanja i kontrole radi obezbeđenja da rizik bude pravovremeno identifikovan i procenjen, kao i da su implementirane odgovarajuće kontrole kao odgovor na rizični događaj.

Uspešno rukovođenje hotelskim preduzećem zahteva da privredni subjekt usvoji metodičan pristup upravljanju rizikom koji: 1) štiti interese vlasnika, 2) obezbeđuje da top menadžment izvršava svoje obaveze usmerene na realizaciju strategije, izgradnje vrednosti i unapređenja performansi hotelskog preduzeća, 3) osigurava da su ustanovljene adekvatne upravljačke kontrole i da funkcionišu na zadovoljavajući način, što podraumeva ***edukaciju svih zaposlenih*** na temu rizika kojima je hotelsko preduzeće izloženo i organizaciju radionica u cilju razmene iskustava u procesu upravljanja rizikom. Važno je napomenuti da je upravljanje rizikom u funkciji prepoznavanja šansi iz okruženja i maksimiziranja koristi po tom osnovu (iskorstiti šanse), odnosno prepoznavanja opasnosti i minimiziranja efekte realizacije rizičnih događaja (minimizirati gubitke).

Mnogi autori koji se bave problematikom upravljanja rizicima saglasni su sa tezom da u sklopu upravljanja rizicima treba implementirati i ***menadžment kontinuiteta poslovanja*** (*Business Continuity*) - BCM, odnosno da ta dva procesa ne treba razdvajati. Osnovu upravljanja kontinuitetom poslovanja-BCM-a predstavlja planiranje kontinuiteta poslovanja (*Business Continuity Planing* – BCP), kao metodologije koja se koristi za kreiranje plana kako će organizacija nakon prekida (poremećaja) nastaviti sa parcijalno ili kompletno poremećenim kritičnim procesima u unapred definisanim rokovima.

112 Barjaktarović, D., Barjaktarović, L., Upravljanje rizikom u hotelskom poslovanju, Zbornik radova Hotelska kuća, HORES, 2011., 232.

Zapravo, BCP predstavlja plan kako će se organizacija pripremiti za buduće incidentne situacije koje mogu ugroziti postojanje ili imati dugoročne posledice po samo poslovanje organizacije.

9. ISO 50001 - ENERGETSKA EFIKASNOST

9.1. OSTVARIVANJE ENERGETSKE EFIKASNOSTI U HOTELIJERSTVU

Smanjenje potrošnje energije i svođenje zagađenja životne sredine na minimum osnovne su pretpostavke ostvarivanja energetske efikasnosti, odnosno upravljanja energijom.[113] Energetska efikasnost se nikako ne sme posmatrati kao štednja energije, jer štednja uvek podrazumeva neku vrstu odricanja dok efikasna upotreba energije nikada ne narušava uslove rada i življenja. Efikasno korišćenje energije podrazumeva realizaciju brojnih procesa, vezanih za utvrđivanje potrošača energije, izvora i distribucije energije i definisanje mera i aktivnosti koje doprinose smanjenju potrošnje energije. Ti procesi treba da omoguće manju potrošnju energije kojom će se obezbediti postizanje takvog nivoa kvaliteta proizvoda (usluge) koji će zadovoljiti potrebe njegovih korisnika.

Pitanje upotrebe i efikasnog korišćenja energetskih resursa u hotelijestvu je veoma važno, obzirom na činjenicu da su hoteli i drugi ugostiteljski objekti značajni potrošači različitih vrsta energenata (električna energija, lož ulje gas, voda i drugi energenti). Kao područja sa najvećom potrošnjom električne energije u hotelima izdvajaju se:

- klimatizacija restorana, holova i konferencijskih i drugih sala;
- održavanje temperature vazduha i vode;
- ubacivanje svežeg vazduha u kuhinju;
- sanitarna topla voda;
- izvlačenje vazduha iz gostinskih soba;
- otvoreni prozori u gostinskim sobama;
- osvetljenje u gostinskim sobama.

*113 Pojam energetska efikasnost se načešće susreće u dva moguća značenja, od kojih se jedno odnosi na **uređaje** (sisteme), a drugo na **mere i ponašanja**. Pod energetski efikasnim uređajem smatra se onaj uređaj koji ima veliki stepen korisnog dejstva, tj. male gubitke prilikom transformacije jednog vida energije u drugi. Na primer, „obična" sijalica veliki deo električne energije pretvara u toplotnu energiju, a samo mali u korisnu svetlosnu energiju, i u tom smislu ona predstavlja energetski neefikasan uređaj.*

Radi racionalnog korišćenja energije angažovanje službi zaduženih za ove poslove treba usmeriti na sledeće:[114]

1) Potrošnju električne energije redovno pratiti u svim delovima hotela (bazen, kuhinja, restoran, holovi, gostinske sobe);
2) Toplotnu energiju pratiti po sobama pojedinačno kako bi se uočilo njeno gubljenje kroz otvorena vrata ili prozore;
3) Potrošnju tople vode pratiti kako bi se uočilo curenje ventila u gostinskim sobama ili na drugim mestima;
4) Količinu rashladne energije potrošene u konferencijskim salama i gostinskim sobama redovno meriti, radi eventualne naplate od korisnika;
5) Poređenje krivih potrošnje energije od dana do dana može dovesti do identifikacije neregularnih događaja što može dovesti do smanjenja potrošnje energije;
6) Pronalaženje osnovnih potrošača i njihovu minimalizaciju.

Kontrola područja gde se ostvaruju najveći troškovi energije, sama po sebi, ne ostvaruje direktne uštede energije, već omogućava hotelijerima da vide gde i kada je trošena energija i šta treba preduzeti da dođe do odgovarajućih poboljšanja koja će obezbediti da operativni troškovi hotela budu značajno smanjeni, a da pri tom gosti neće primetiti razliku.

Najčešće mere kojima se obezbeđuje smanjenje gubitaka energije i povećanje njene efikasnosti u ovoj oblasti su:

- smanjenje količine svežeg vazduha (bolja kontrola, tajmeri, senzori, prisustva);
- smanjenje temperature u određenim broju prostorija (smanjenje gubitaka u prenosu);
- zamena dotrajale stolarije i postavljanje toplih vazdušnih zavesa u foajeima i drugim delovima hotela sa otvorenim vratima;
- termo - izolacija prostora koji se greju;
- korišćenje alternativnih izvora energije sa mogućnošću automatskog prebacivanja na jeftinije izvore;
- zmena energetski neefikasnih potrošača efikasnijim;
- ugradnja mernih i regulacionih uređaja za potrošače energije i uvođenje tarifnih sistema od strane distributera koji će podsticati štednju energije;
- redovno servisiranje i održavanje sistema, redovno čišćenje izmenjivača, filtera i drugih uređaja;
- kreiranja "tzv. zelenog" opredeljenja.

114 http/ www.unicom.rs

Za smanjenje gubitaka energije i povećanje njene efikasnosti danas su hotelima dostupni brojni alternativni izvori i tehnologije koje sve više ulaze u ovu oblast. U tom pravcu orijentacija je na:

- zamenu neobnovljivih energenata obnovljivim, odnosno prebacivanje na jeftiniji izvor energije - gas / nafta / daljinsko upravljanje,
- ugradnju postrojenja za solarno grejanje / hlađenje i korišćenje tzv.„besplatnih" izvora energije kao što su vetar i voda,
- ugradnju toplotnih pumpi CHP (kombinovani toplotni i elektro agregata za osnovnu potrošnju.

Ekonomske prednosti za svaku od ovih mogućnosti treba pojedinačno analizirati. Izvodljiva opcija uštede energije će biti drugačija za svaki hotel ponaosob, obzirom na različite i brojne razloge koji utiču na ostvarivanje nergetske efikasnosti.

Ostvarivanju cilja efikasna (racionalna) potrošnja energije veliki doprinos daju savremene tehnologije implementirane u procese zasnovane na zahtevima međunarodnog standarda **ISO 50001** (*Energy Management System*), koji obezbeđuje organizacijama racionalno upravljanje energijom uz niže troškove poslovanja.[115] Kroz okvir sistema upravljanja energijom koji definiše ovaj standard, uspostavljaju se programi ušteda energije kojima se ostvaruju energetska efikasnost i konkurentnije poslovanje. Dostupnih energetskih resursa sve je manje, a time i energija iz dana u dan postaje sve skuplja. Zbog toga je energetska efikasnost, odnosno racionalno korišćenje energije, imperativ u poslovanju svih organizacija.

Uspostavljanje sistema upravljanja energijom bazira se na sledećim ***zahtevima***:

- utvrđivanje ukupnih potreba organizacije za korišćenjem energije,
- utvrđivanje potrebnih količina energije,
- određivanje izvora iz kojih se obezbeđuju energenti,
- definisanje mera za smanjenje upotrebe svih oblika energije na prihvatljiv nivo.

Standard je dizajniran tako da je moguća njegova samostalna implementacija kao sistema upravljanja, a istovremeno kompatibilan je i sa ostalim standardima iz oblasti menadžment sistema, pre svega sa strukturom i zahtevima standarda ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Primenljiv je na sve vrste organizacija, nezavisno od njihove delatnosti i veličine, koje žele efikasno upravljanje energijom. Svaka organizacija koja uspostavi i primenjuje sistem zasnovan na zahtevima ovog standarda može zatražiti ***sertifikaciju***, pružajući na taj način međunarodno priznat dokaz, kako za tehnički tako i za strateški aspekt upravljanja energijom i njenom potrošnjom.

115 Objavljivanjem ovog standarda (2011) povučen je iz upotrebe evropski standard EN 16001 iz 2009. godine, koji je definisao zahteve za primenu energetske efikasnosti u okviru članica EU.

Namera ovog standarda je da ohrabri hotelska i druga preduzeća da uspostavljanjem sistema upravljanja energijom obezbedi:

- pomoć organizacijama da bolje koriste postojeću opremu koja koristi energiju,
- procenu, merenje, dokumentovanje i izveštavanje o energetskim unapređenjima i njihovim efektima,
- transparentnost u komunikacijama u vezi sa upravljanjem energetskim resursima,
- promociju najbolje prakse u upravljanju energijom i insistiranje na primeni takve prakse,
- pomoć u evaluaciji i postavljanju prioriteta u implementaciji novih energetski efikasnih tehnologija,
- promovisanje energetske efikasnosti kroz lance snabdevanja,
- unapređenje u upravljanju energijom u kontekstu smanjenja emisije ugljendioksida (CO_2),
- integraciju sa drugim sistemima upravljanja (životnom sredinom, zdravljem i bezbednošću, korporativnom odgovornošću i dr.).

Ključne koristi od uvođenja sistema upravljanja energijom su:

- smanjenje troškova poslovanja, zahvaljujući umanjenom korišćenju neobnovljivih energenata i sve većem korišćenju obnovljivih energenata (vetar, sunce),
- zaštita flore i faune minimiziranjem stvaranja otpadnih voda i drugih hemikalija,
- smanjenjeno i kontrolisano ispuštanje izduvnih gasova u atmosferu i drugih negativnih uticaja na okruženje koji izazivaju, pre svega, sredstva transporta (izbegavanje parkiranja auta u hotelskom kompleksu, korišćenje tzv. mekih oblika transporta - bicikla, sanki i sl.),
- smanjenje broja situacija za koje preduzeće snosi odgovornost,
- razvoj i primena novih tehnologija koje se projektuju da manje zagađuju okolinu, budu efikasnije i dostupnije širom sveta,
- povećani kredibilitet u javnosti o energetskoj svesnosti preduzeća, i dr.

Hoteli u kojima je uspostavljen sistem upravljanja energijom racionalnije koriste energiju, postižu bolje poslovne rezultate i daju značajan doprinos zaštiti životne sredine. Najbolji primer su hoteli Kompanije „*Mona*" na Zlatiboru i Kušićima, koji su uz pomoć novih tehnologija potrošnju energije smanjili za 15%. Primenom sistema za nadzor i upravljanje energetskim resursima (CSNU) Weishaupt-Neuberger omogućena je realizacija „***smart building***" koncepta, čiji je zadatak da obezbedi upravljanje svim energetskim resursima na najracionalnijem nivou, sa minimalnim uplivom ljudskog faktora u implementaciji logike tehnološkog menadžmenta.

Sistem za nadzor i upravljanje energetskim resursima obavlja sledeće funkcije:

- minimizira vršnu snagu neophodnu za elektromotorne pogone pumpi za distribuciju toplotne energije,
- adaptira temperaturu vode za podno grejanje i zidno hlađenje u smislu toplotnih dobitaka i gubitakla,
- vrši potpunu automatizaciju klima komore i ventilacione komore sa autonomnom logikom prebacivanja iz režima grejanja u režim hlađenja i obrnuto, u skladu sa zadatim parametrima i traženim vrednostima temperature vazduha,
- omogućava jasan uvid i kontrolu svakog parametra sistema u vidu grafika ili tabelarno u vremenskom periodu od godinu dana,
- omogućava tri nivoa regulacije – potpuno automatski, ručno softverski preko sistema i ručno hardverski preko izbornih prekidača na električnim ormanima,
- vrši implementaciju komunikacionih protokola, lokalnog regulatora za solarno grejanje, sobnih regulatora i kalorimetra u sistemu totalne integracije – SCADA sistem.

Sistem se pokazao kao izuzetno ozbiljan „*štediša*" električne energije i lož ulja. Sa ugradnjom solarnog kolektora za zagrevanje sanitarne vode, ovi „*pametni*" hoteli će imati još veće uštede koje će im omogućiti proširenje kapaciteta.

Kreditna podrška unapređenju energetske efikasnosti

U cilju unapređenja energetske efikasnosti, ublažavanja efekata klimatskih promena i zaštite životne sredine, brojne evropske finansijske institucije stimulišu organizacije koje uvode različite sisteme upravljanja energijom, obezbeđujući povoljnije kredite za ove namene.

Krediti se, u skladu sa preporukama Evropske komisije za racionalnu upotrebu energije, odobravaju za sledeće namene:

- zamenu dotrajalih vrata i prozora novim, sa znatno poboljšanim toplotnim karakteristikama;
- izolaciju spoljnjeg omotača zgrade (spoljašnji zidovi, tavanice, kosi krovovi, patosi i sl.);
- modernizaciju sistema grejanja i hlađenja i promenu vrste goriva (prelazak sa čvrstog-ugalja ili mazuta i lakog ulja na gas ili korišćenje OIE);
- uvođenje centralnog grejanja, umesto postojećeg lokalnog ili rekonstrukciju dotrajale instalacije;
- uvođenje elemenata za merenje potrošnje goriva, ugradnju termostatskih ventila, automatizaciju i osavremenjavanje postojećih kotlarnica;

- uvođenje štedljive rasvete unutar i oko objekta. Uredbom Evropske komisije za racionalnu upotrebu energije godine sijalice žarulje i druge energetski neefikasne sijalice „*obične*" i „*halogene*" već nekoliko godina se povlače sa tržišta zemalja članica EU. Zamena za ove sijalice su fluorescentne i LED sijalice, koje ostvaruju uštede čak i do 80% energije u poređenju sa klasičnim. Korišćenjem ovih sijalica prosečna potrošnja električne energije će se smanjiti za 15% do 20%.

Hotelijeri u Španiji mogu da unaprede energetsku efikasnost svojih objekata zahvaljujući aplikaciji (programu) ***Energetska rešenja za hotele-HES***, koja matematički proračunava njihove energetske potrebe, troškove i povraćaj kapitala. Aplikaciju su razvile Svetska turistička organizacija (UNWTO) i Evropska agencija za konkurentnost i inovacije (EACI), koje je Evropska komisija za racionalnu upotrebu energije zadužila za unapređenje energetske efikasnosti, preduzetništva i inovacije. Cilj primene ove aplikacije je da se u hotelima povećaju uštede energije za 20%, a upotreba obnovljivih izvora energije za 10%. Aplikacija je besplatna i dostupna je preko interneta (na stranici istoimenog projekta). U početku ova aplikacija bila je dostupna samo na engleskom, a od 2012. godine dostupna je i na španskom jeziku, što će doprineti da veći broj hotelijera, posebno sa ovog područja, pristupa aplikaciji. Program za sada uspešno koriste hotelijeri iz Francuske, Njemačke i Bugarske, što im je omogućilo da uštede novac i smanje brojne negativne uticaje na životnu sredinu.

Vlasnicima hotela i restorana **u Srbiji** dostupni su subvencionirani krediti za obezbeđenje energetske efikasnosti. Krediti se, uz saglasnost Agencije za energetsku efikasnost, odobravaju za: izolaciju spoljnih zidova hotela; modernizaciju sistema grejanja i hlađenja i promenu vrste goriva; uvođenje elemenata za merenje potrošnje goriva, uvođenje štedljive rasvete i druge namene. Takođe, poslovne banke *ProCredit, Sber banka i Banca Intesa* iz Beograda su agenti za kreditne linije KfW i EBRD-a za ove namene. Pored niže cene i dužeg roka otplate ovih kredita, ključna stvar za njihovo povlačenje jeste ekspertiza kreditora, kako bi sredstva bila iskorišćena na odgovarajući način, odnosno povraćaj kredita bio obezbeđen iz redovnih prihoda hotela i restorana.

Energetska efikasnost postaje sastavni deo planova u izgradnji novih objekata u Srbiji. Propisano je da svaki novoizgrađeni objekat, uključujući i hotel, mora da ima tzv. "*energetski – zeleni pasoš*" kako bi dobio upotrebnu dozvolu, a samim tim i ostvario energetsku i finansijsku uštedu. Takođe, predviđeno je da se i za postojeće objekte, ukoliko se dograđuju, renoviraju ili adaptiraju, mora izvršiti i energetska sanacija.

9.2. RACIONALNO KORIŠĆENJE VODE U HOTELIMA

Proširen asortiman ponude i visok nivo usluga koje savremeni hoteli pružaju gostima, pored povećane potrošnje energenata, značajno utiču i na povećanu potrošnju vode koja u svetskim razmerama. sve više postaje neprocenjiv i kritičan resurs. Svaka upotreba vode u hotelu prouzrokuje kratkoročne i dugoročne troškove u snadbevenosti, grejanju ili rashlađivanju vode i tretmanu otpadnih voda.

U zavisnosti od sadržaja, opremljenosti i razvijenosti dobre prakse očuvanja vode, godišnja potrošnja vode u hotelima varira između 60.000 i 250.000 litara po sobi. Glavna mesta potrošnje vode su: sobe, rashladni uređaji u air - condition sistemima (najveći potrošač vode), perionice veša, kuhinjski blok, restorani i barovi, zelene površine, uključujući unutrašnje, spoljne i krovne vrtove, održavanje cveća i dr. Pored toga, mnogi hoteli imaju brojne rekreativne sadržaje, poput golf terena, otvorenih i zatvorenih bazena, sauna, wellness centara i dr., koji zahtevaju veliku potrošnju vode. Ta područja glavne su tačke i ključni izazov za implementaciju mera racionalizacije potrošnje vode, gledano i sa aspekta očuvanja vodnog bogatstva i sa aspekta finansijskog poslovanja hotela.

Najkritičnija mesta neracionalne potrošnje vode u hotelu su vodokotlići i slavine. Primera radi, slavina koja kaplje jednu kap u sekundi godišnje uzaludno propusti oko 6.000 litara vode, dok vodokotlić koji neprimetno curi (mlaz od 2 milimetra!!) može za godinu dana ispustiti i do 100 m^3; što višestruko premašuje cenu novog visokokvalitetnog vodokotlića sa manjom protočnom verzijom i značajno povećava račun za vodu. Takođe, i razna curenja spoljnih slavina i pukotine prouzrokovane dotrajalošću i neadekvatnim pritiskom mogu doprineti znatno većoj potrošnji vode. Napukla cev ili ventil, prskalica za navodnjavanje ili za regulaciju vodoskoka koji gube „samo" jednu čašu vode u minuti, što na prvi pogled izgleda izuzetno malo, godišnje mogu u nepovrat izbaciti 100 - 200 kubnih metara vode, dok samo jedna naprsla cev za vreme vikenda može prouzrokovati jednake gubitke. Ponekad se i zbog većeg intenziteta potrošnje u špicu sezone kvarovi i nedostaci otkriju prekasno - zimi kada zbog niskih temperatura često dolazi do pucanja cevi. Stoga je preporuka da je klasično održavanje osnova dobrog očuvanja ovog resursa, a potom opcija ulaganja u savremenije sisteme, armature i uređaje tipa reduktora pritiska i protoka, ili programibilnih ventila, jer će se njihova korist u sistemu vrlo brzo poništiti neadekvatnim održavanjem.[116]

Ključnu odgovornost za racionalno korišćenje vode i njenu potrošnju u hotelu ima služba hotelskog održavanja. Ona vrši kontrolu ukupnog vodosnadbevnog sistema, odnosno obavlja redovne preglede cevovoda, rashladnog sistema, bojlera, armatura, redukcionih ventila, slavina, tuševa, vodokotlića i dr., i reaguje na moguće kvarove.

116 http//www.masmedia.hr

Smernice za racionalno korišćenje vode

U cilju racionalnije potrošnje vode u hotelima preduzimaju se brojne mere zasnovane na primeni različitih tehnologija, koje pored značajnih ušteda i očuvanja ovog resursa obezbeđuju i brži povratak uloženih sredstava. Među najčešće korišćene tehnologije spadaju: senzorske slavine; upotreba slavina sa efikasnim raspršivačima; zamena vodokotlića i tuševa novim visokokvalitetnim i manje protočnim verzijama; navodnjavanje zelenih površina iz tzv. otpadnih voda - sistemom „kap po kap"; korišćenje obnovljivih izvora energije za zagrevanje vode u bazenu; korišćenje prerađene morske vode za spoljne bazene i dr.

Svakodnevno pri upotrebi klasičnih slavina bilo kog tipa, ogromna količina vode praktično se rasipa, pošto voda teče i onda kada se direktno ne koristi (npr. dok, peremo ruke ili umivamo lice, nanosimo penu za brijanje i sl.). Retko ko svaki put zatvara slavinu dok obavlja navedene radnje. Osim toga ne radi se samo o bespotrebnom trošenju vode, već i o potrošnji značajne količine energije za grejanje te vode, za njenu proizvodnju i distribuciju do hotela i sl.

Sprečavanje rasipanja najkvalitetnije vode za piće moguće je postići jedino ***senzorskim slavinama*** sa podešenim protokom i temperaturom, gde voda teče samo onda kada se ruke (ili neki drugi predmet) nalaze u zonu osetljivosti, tj. ispod izlivne cevi slavine. Ove slavine imaju elektronski senzorski podsistem, zasnovan na bezkontaktnom režimu, što znači da nema praznog hoda, lako se instaliraju i isplative su u kratkom roku.

Danas se sve više koriste i **slavine** sa efikasnim raspršivačima koje znatno smanjuju količinu vode koja protiče kroz slavinu iako korisnici neće primetiti razliku, osim u manjim računima za vodu i grijanje vode. Korišćenjem ovih slavina mogu se ostvariti uštede između 12 i 65 litara vode dnevno.

Nekada su se koristilii klasični **vodokotlići** koji su trošili između 19 i 26 litara po jednom ispiranju. Danas je standard da se ugrađuju dual flush vodokotlići sa 5 + 5 litara potrošnje. No, najmoderniji vodokotlići s ultraniskim protokom vode mogu imati isti rezultat koristeći samo 3 litra po jednom ispiranju. Moguće uštede su i do nekoliko desetina kubnih metara vode na godinu, što zavisi od intenziteta korištenja.

Umesto klasičnih tuševa koji troše od 17 do 30 litara vode u minuti, danas se sve više koriste **tuševi sa malim protokom vode** čija je potrošnja manja od 9,5 litara vode u minuti bez ikakvih zabeleženih smanjenja kvaliteta usluge. Ovi uređaji u isto vreme štede vodu i smanjuju račune za njeno grejanje. Kod ovakve potrošnje, uštede i povraćaj investicije zavise direktno od intenziteta potrošnje, ali su gotovo uvek isplative u jednoj sezoni.

Zagrevanje vode za **bazene i ostale balneološke** svrhe trebalo bi vezivati za obnovljive izvore energije (*sunce ili geotermalni izvori*), a moguće je i korišćenje delimično ili potpuno obrađene morske vode, posebno za spoljne bazene.

Treba izbeći gubitke raznim isticanjima ili isparenjem, a što je moguće više tu vodu sakupljati i koristiti je za zalevanje zelenila i cveća.

Vodoskoci i slične instalacije moraju (a najčešće i jesu) biti opremljeni cirkularnim pumpama da bi gubici bili što manji.

Za navodnjavanje i uređenje zemljišta i okoline hotela (spoljno održavanje) treba koristiti otpadnu vodu koja se obično bespotrebno rasipa (otpadna sanitarna i bazenska voda ili kišnica) i to korišćenjem podzemnog navodnjavanja **sistemom "kap po kap"**, umesto prskalica, koji tačno kontroliše količinu vode dovedenu na određene lokacije.

Pored navedenih tehnologija, **energetsko efikasni bojleri, izolovane cevi za toplu vodu i sistemi snadbevanja toplom vodom** mogu značajno pomoći u uštedi energije i vode.

Osnovne smernice za očuvanje vode u hotelu svode se na to da treba **uspostaviti sistem preventivnog održavanja**, odnosno održavati vodovodne instalacije (odmah prijaviti uočeno kapanje ili curenje, često proveravati slavine, vodokotliće i toalete); instalirati opremu koja otkriva i najmanja curenja; izbegavati ugradnju prevelikih bojlera i čestu upotrebu air-conditiona; mašine za pranje veša i suđa uključivati samo kada su pune; koristiti minimalnu količinu sredstava za pranje; smanjiti vreme ispiranja; ukoliko je moguće razdvojiti sistem tople vode u perionici i u sobama gostiju. Takođe, potrebito je ugraditi infracrvene aktivatore slavina u kupatilima i na vodomerima za kontrolu visoke potrošnje vode od strane pojedinih uređaja, kao i često proveravati račune za vodu, kako bi se uporedila potrošnja pojedinih uređaja.

Zbog značaja vode kao resursa i težnje za njenom racionalnom upotrebom u meri koja će garantovati pružanje kvalitetne usluge, neophodno je imati kvalifikovane i obučene zaposlene koji rade na tim poslovima i obezbediti njihovu kontinuiranu edukaciju o očuvanju vode.

10. ISO 13810 - TURISTIČKE USLUGE - OPŠTI USLOVI ZA INDUSTRIJSKI TURIZAM

Industrijski turizam je relativno nova oblast turističke delatnosti koja promoviše mesta i događaje koji su vezani za područja industrijske proizvodnje, odnosno koja uključuje posete aktivnim industrijskim, poljoprivrednim, trgovačkim, zanatskim i drugim pogonima, zonama i postrojenjima, i upoznaje turiste sa proizvodnim procesima u pogonima i industrijskim nasleđem određenog područja. Ovaj oblik turističke aktivnosti usmeren je takođe i na posete i promociju napuštenih ostatataka nkadašnje industriske kulture i njihovog istorijskog, arhitektonskog, društvenog i naučnog vrednovanja. Da stare, napuštene fabrike, rudnici, ciglane i ostaci brojnih postrojenja sve češće postaju turističke atrakcije, verovatno zvuči čudno, ali kako se u današnje vreme gotovo svaka ambijentalna celina može prilagoditi određenom obliku turizma, ni oni ne moraju ostati u zaborav. Da je to tako potvrđuje i opredeljenje Međunarodne organizacije za standardizaciju da ovo zasada nedovoljno afirmisano područje standardizuje, kako bi se stvorili uslovi i da se stavi u funkciju.

Namera standarda ISO 13810 (2015) je da podstakne, odnosno aktivira industrijske turističke potencijale koje se zasnivaju na bogatim materiijalnim i nematerijalnim resursima. Bogastvo ***materijalnih resursa*** izraženo je kroz postojanje brojnih industrijskih lokaliteta, postrojenja (zgrade, mašine i druga oprema), zanatskih radionica, mlinova i fabričkih hala, rudnika i skladišta, elektrana, laboratorija, saobraćajnih i drugih pratećih objekata (stambeni, verski ili obrazovni centri), istorijskih spomenika, starih zapisa i dokumenata i dr., dok je ***bogastvo nematerijalne imovine*** izraženo kroz: procese, know - how (koji pripadaju prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti), način i stil života, uslove rada ili kulturne, obrazovne ili druge karakteristike. Sve to nas upućuje na zaključak u opravdanost Međunarodne organizacije da to bogastvo treba valorizovati, stavljajući ga dostupnim mnogim zainteresovanim posetiocima.[117]

Upoznavanje sa napuštenim ostacima industriske kulture, sa aspekta istorijskog, arhitektonskog, društvenog i naučnog aspekta, interesantno je širim krugovima ljudi, a posebno mladima, studentima i kategorijama ljudi sa određenim profesionalnim interesovanjem.

Standard ISO 13810 utvrđuje opšte zahteve (uslove) koje davaoci usluga industrijskim turistima treba da ispunjavaju, odnosno gde nameravaju da prenose znanje proizvodnih, naučnih i tehničkih aktivnosti, kako sadašnjih tako i prošlih, zasnovanih na procesima, know - how, proizvodima ili uslugama, a isključene su tehničke specifikacije u vezi sa alatima i opremom koja se koristi u ovim uslugama.

117 Prilično je teško izdvojiti „industrijske" turiste od ostalih i utvrditi njihov tačan broj, s obzirom na to da se atrakcije industrijskog nasleđa većinom posećuju usputno, odnosno kao komplementarne.

Ti zahtevi vezani su za ispunjavanje sledećih klauzula:[118]

1. *Cilj standarda* - stvaranje potrebnih uslova zajedničkih za sve industrijske turističke lokacije (nezavisno od toga ko je davaoc usluge), u pogledu pružanja usluga koje će svojim kvalitetom obezbediti zadovoljstvo njihovih korisnika.
2. *Termini i definicije*. Za potrebe ovog dokumenta koriste se brojni termini i definicije vezane za ovaj oblik turizma, poput: posete aktivnih proizvodnih pogona, koji mogu biti industrijski, trgovački, poljoprivredni pogoni, zanatske radionice ili usluge lokacije; zatim "fabričke tura" ili "posete kompaniji"; industrijsko nasleđe (materijalna i nematerijalna baština koja su se se koristila u prošlosti u procesu proizvodnje) i dr.
3. *Opšti zahtevi*
   - usklađenost sa principima sigurnosti, zdravlja i bezbednosti, održivosti i pristupačnosti
   - bezbednost, zdravlje
   - održivost
   - pristupačnost
4. *Kvalitet usluge*
   - dizajn usluge
   - promocija – komunikacija - promotivni alati
   - rezervacija – kontakt - proces rezervacije
   - pružanje usluge
   - dobrodošlica
   - uslovi posete
   - sadržaj posete - vođene posete
   - samo - vođene posete
   - zaključak posete
   - dopunska ponuda
   - edukativne posete
   - obrazovne aktivnosti
5. *Objekti i oprema*
   - signalizacija i pristup sajtu
   - parkiralište
   - toaleti
   - okruženje lokacije

118 bot.gov.krd/sites/default/.../ISO_13810_2015%28en%29_2.PDF

- ulaz mesta
- posete oblasti
- prodajna površina

Navedeni zahtevi i postavljeni ciljevi ovog međunarodnog standard ukazuju da on ima daleko širi obim od isključivo turističke implikacije, što nameće potrebu njegove implementacije sa ostalim standardima, pre svega sa standardom ISO 9001 i ISO 14001. Zapravo, on bi trebao da bude nadogradnja na standard za menadment kvaliteta ISO 9001, i najbolje je uvoditi ih uporedo.

Standard je namenjen:

√ hotelima

√ restoranima

√ turističkim agencijama

√ welness i spa centrima

√ banjama

√ organizatorima ekskurzija, seminara, kongresa i ostalih događaja

√ fabrikama koje žele da organizuju obilazak proizvodnje sa degustacijom

Kada je u pitanju hotel, zahtevi za implementacijom standarda se odnose na kvalitet usluga koje njihovi davaoci trebaju da pruže ovom segmentu turista. Te usluge odnose se na: kvalitet ponude (smeštaj, dopunski sadržaji); odnos zaposlenog osoblja prema gostima (prijem, komunikacija, elektronska evidencija i dr.); marketing; logistika; loyalti program; parking prostor i dr.

Ukoliko turistička agencija ili neki drugi subjekat organizuju posetu nekoj aktivnoj fabrici (npr. fabrici slatkiša, kožne galanterije, domaća radinost i sl.), što spada u domen industrijskog turizma), gde će se turisti upoznati sa proizvodima, procesima proizvodnje, promocijom i načinima prodaje, neophodno je, poštujući zahteve ovog standarda, predhodno izvršiti procenu atraktivnosti destinacije, prednosti i slabosti lokacije, brenda koji se nudi, infrastrukturna opremljenost lokcije, mogućnost transporta i sl. Obuka za aranžmane ove vrste zasniva se na procesima transporta, prijema, vođenja, marketinga, obilaska, degustacije proizvoda, kupovine suvenira i dr.

Primenom standarda **ISO 13810** sve zainteresovane strane u lancu pružanja usluga ovoj kategoriji turista imaće odgovarajuće koristi. Odluka davaoca usluga da primi posetioce motivisana je različitim razlozima.[119]

119 www.ISO 13810.org.iso

Za aktivnu industriju, neke od koristi mogu biti:

- promocija, stvaranjem novog prozora koji može pomoći da se stvori ili poboljša imidž brenda i doprinos lojalnosti kupaca;
- diversifikacija osnovne delatnosti kompanije stvaranjem novih poslovnih linija;
- generisanje dodane vrednosti, davanje značaja trgovini ili proizvodu;
- marketing, otvaranjem novog prodajnog kanala kojim bi se prodalo više količine drugoj publici.

Za industrijsko nasleđe (lokalnu zajednicu), koristi se manifestuju kroz:

- promovisanje identiteta i kulture destinacije, kroz unapređenje novog proizvoda;
- ekonomsku revitalizaciju područja pogođenog zatvaranjem fabrike;
- oporavak nasleđa i mogući početak novog turističkog razvoja, potpuno drugačijeg od tradicionalnog, gde turizammože da postane glavna pokretačka snaga;
- obnovnu stare - ugrožene baštine, i usmeravanje prema turističkoj eksploataciji;
- obnovu i unapređenje industrijske arhitekture, kako zbog njene estetske vrednosti, tako i zbog nje koja čini svedočanstvo jedne ere;
- razvijanje veza između ljudi, njihovog nasleđa, njihove istorije i pejzaža, kroz učešće u zajednički projekat izgradnje budućnosti iz prošlosti, stvarajući osećaj pripadnosti nekoj teritoriji.

Za organizatora putovanja - promocija i prodaja novog proizvoda i osvajenje novog tržišta.

Za smeštajne objekte - iskorak na tržište svojom ponudom, uštedom vremena poboljšanjem poslovanja i ostvarivanjem određenog finansijskog rezultata.

Za turiste – upoznavanje sa postojećim industriskim nasleđem regije, napuštenim ostacima industriske kulture, istorijom, prirodnim okruženjem, običajima i načinom života lokalnog stanovništva.

11. ISO 21401 – TURIZAM I SRODNE USLUGE - ODRŽIVOSTI USLUGA TURISTIČKOG SMEŠTAJA

Novi međunarodni standard ISO 21401 (2018) - Turizam i srodne usluge - Sistem menadžmenta održivosti smeštajnih objekata, prvi je međunarodni standard za oblasti turizma i srodnih usluga čija je namera uvođenje reda u oblasti smeštaja i smeštajnih usluga, odnosno standardizuja turističkog smeštaja. Razlozi za donošenje ovog standarda zasnivaju se na činjenici da smeštajni objekti imaju značajan uticaj na prirodno okruženje i održivi razvoj, koji je Svetska turistička organizacija postavila kao imperativ uspešnog razvoja međunarodnog turizma.

Suština ovog međunarodnog standarda je da se pomogne smeštajnim objektima da poboljšaju svoj odnos prema očuvanju životne sredine, a time i ostvarivanju ciljeva međunarodne zajednice vezanih za održivi razvoj, jer su smeštajni kapaciteti glavni nosioci turističke aktivnosti u svakoj turističkoj destinaciji i zahvaljujući njima lokalna ekonomija ima višestruke koristi.[120] Uz promovisanje programa održivosti, u fokusu interesovanja ovog standarda su pitanjima vezana za: ljudska prava, zdravlje i bezbednost zaposlenih i gostiju, zaštitu životne sredine i razvoj lokalne ekonomije. Standard je rađen da bi pomogao smeštajnim organizacijama, odnosno subjektima koji pružaju usluge smeštaja, bez obzira na njihovu veličinu i geografski položaj, da poboljšaju održivost u njihovim okvirima, da unaprede svoje poslovanje, nivo usluga, odnos prema korisnicima, bolji marketing i adekvatniju poziciju na tržištu.

Standardizacija, prema zahtevima ovog standarda, daje mogućnost smeštajnim organizacijama da:[121]

a) implementiraju, održavaju i unapređuju održive prakse u svojim operacijama, i

b) obezbede usklađenost sa svojom definisanom plitikom održivosti.

Iako mnoge zemlje širom sveta imaju različite programe održivog razvoja turizma za koje su uglavnom zaduženi subjekti izvan hotelijerstva (putnički operateri ili druge komercijalne organizacije), do sada nikada nije postojao međunarodni standard posvećen smeštaju. Donošenjem ovog standarda Međunarodna organizacija za standardizaciju pokušava da uvede neku vrstu reda na haotičnom tržištu smeštaja. Imajući u vidu različite pristupe razvoju turizma, postojanje različitih vrsta nacionalnih, regionalnih, granskih i drugih standarda, teško je predpostaviti da će donošenje ovog standarda naći svoje utočište u nacionalnim zakonodavstvima zemalja koje imaju značajnije mesto na turističkoj karti sveta, uključujući i našu zemlju.

120 ISO 21401 je razvio ISO tehnički komitet ISO/TC 228, Turizam i srodne usluge, čiji sekretarijat zajednički vode UNE, član ISO-a za Španiju i INNORPI, član ISO-a za Tunis.

121 https://www.sis.se/api/document/preview/80008841/

Ovo tim pre jer njegovo prihvatanje, odnosno implementacija sistema upravljanja održivosti smeštajnih objekata, bez uvođenja sistema upravljanja kvalitetom nije preporučljiva.

Standard ISO 21401 utvrđuje zahteve za uvođenje sistema upravljanja održivošću kao skupa međusobno povezanih ili interakcionih elemenata organizacije neophodnih za uspostavljanje politika, ciljeva i procesa za postizanje ciljeva održivosti smeštajnih objekata. Ti zahtevi usmereni su na ključne aspekte održivosti (ekološki, sociološki i ekonomski aspekti) koje trebaju da dominiraju u upravljanju smeštajnim objektima. Dokument je sastavljen iz četiri aneksa. **Aneksi A, B i C** su normativni i odnose se na svaku od tri dimenzije održivosti (ekološka, sociološka i ekonomska dimenzija). **Aneks D** je informativan i pruža primere praksi održivosti. Posebna pažnja posvećena je rizicima koji se često izražavaju kao razne kombinacije posledica događaja i odgovarajuće verovatnoće.

Struktura zahteva ovog standarda sadrži sledeće elemente:[122]

1. *Cilj dokumenta* - preciziranje ekoloških, socioloških i ekonomskih uslova za implementaciju sistema upravljanja održivosti u smeštajnim objektima.
2. *Normativne reference* - dokument ne sadrži normativne reference.
3. *Termini i definicije*. Za potrebe ovog dokumenta koriste se brojni termini i definicije, koji se nalaze na sledećim adresama: ISO online platform za pretraživanje www.iso.org/obp - EC i Elektropedija: dostupno na www.electropedia.org. [123]
4. *Kontekst organizacije*
   - 4.1. Razumevanje organizacije i njenog konteksta
   - 4.2. Razumevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana
   - 4.3. Utvrđivanje obima sistema upravljanja održivosti
   - 4.4. Sistem upravljanja održivošću
5. *Liderstvo*
   - 5.1. Rukovodstvo i obaveze
   - 5.2. Politika
   - 5.3. Uloge, odgovornosti i ovlašćenja

122 *https://www.sis.se/api/document/preview/80008841/*

123 *Navodimo neke od termina koji se koriste u ovom standardu: biznis plan, revizija, kružna ekonomija, kompetentnosti, konformizam, stalno poboljšanje, korektivne mere, opasnost, dokumentovane informacije, zadovoljstvo gostiju, lokalna zajednica zainteresovana strana, sistem upravljanja, kvalitet, merenje monitoring, performanse, merljiv rezultat, politike, procedure, procesi, outsource, rizik, efekat neizvesnosti, mere bezbednosti i bezbednosti, "smeštajni objekti i turističke delatnosti" usloviti i faktori vezani za nivo kontrole i minimiziranje rizika koji uiču na radnike, goste ili druge osobe u smeštajnim objektima ili turističkim operacijama, top management, održivosti itd.*

6. *Planiranje*
   6.1. Akcije za rješavanje rizika i mogućnosti
      6.1.1. Generalni pristup planiranju
      6.1.2. Identifikacija i evaluacija pitanja
   6.2. Ciljevi održivosti i planiranje njihovog ostvarivanja
7. *Podrška*
   7.1. Resursi
   7.2. Nadležnost
   7.3. Svesnost
   7.4. Komunikacija
   7.5. Dokumentovane informacije (opšte, kreiranje, ažuriranje i kontrola)
8 .*Operacija*
   8.1. Operativno planiranje i kontrola
   8.2. Bavljenje modifikovanim aktivnostima, proizvodima ili uslugama
   8.3. Upravljanje lancem snabdevanja
9. *Procena učinka*
   9.1. Monitoring, merenje, analiza i evaluacija
   9.2. Interna revizija
   9.3. Pregled upravljanja
10. *Poboljšanje*
   10.1. Neusklađenost i korektivne radnje
   10.2. Kontinuirano poboljšanje

Sistem upravljanja održivošću smeštajnih objekata je moderan način poslovanja, čija primena omogućava hotelima i drugim smeštajnim objektima da svoje strateške odluke donose na osnovu informacija i podataka koji se odnose na pozitivne i negativne uticaje na životnu sredinu i socijalne i ekonomske dimenzije.

Implementacija ovog sistema upravljanja doprinosi ostvarivanju poslovnih ciljeva, smanjuje troškove poslovanja, poboljšava odnose sa dobavljačima i lokalnom zajednicom, povećava zadovoljstvo gostiju, a ujedno poboljšava imidž i ugled kompanije. Hotelske i druge smeštajne organizacije koje implementiraju sistem upravljanja održivošću smeštajnih objekata, na osnovu zahteva standarad ISO 21401, biće u stanju da potvrde svojim gostima i celom tržištu da su upotpunosti orijentisani prema održivom razvoju.

Pored toga koristi od uvođenja ovog sistema imaće i sve zainteresovane strane, kao što su:[124]

- ***Lokalna zajednica***
  - minimiziranje negativnih ekoloških i društvenih uticaja na odredište
  - povećanje prihoda za unapređenje zajednice od smeštajnih objekata
- ***Zaposleni***
  - poboljšanje profesionalne kvalifikacije i veća motivisanost
  - povećan angažman i zadovoljstvo zaposlenih
- ***Dobavljači***
  - povećanje i razvoj partnerstva lokalnih dobavljača
  - jačanje lokalne ekonomije
- ***Gosti***
  - maksimizacija zadovoljstva
  - povećan kvalitet usluga
  - unapređenje turističkog doživljaja
- ***Lokalne samouprave destinacije***
  - jačanje imidža destinacije
  - konkurentnost destinacije;
- ***Organizacije za smeštaj (hoteli i drugi smeštajni objekti)***
  - smanjenje operativnih troškova
  - jačanje i unapređenje poslovanja
  - upravljanje operativnim kontrolama
  - smanjen rizik i povećane mogućnosti
  - poboljšanje brenda smeštajnog objekata
  - sertifikacija sistema menadžmenta održivosti (garancija kvaliteta)

Sertifikacija standarada ISO 9001, odnosno uvđenje sistema menadžmenta kvaliteta u smeštajnim organizacijama, bila bi dobar preduslov za sertifikaciju ovog sistema upravljanja, ali ona sama ne može da zameni implementaciju standarda ISO 21401, te ih je najbolje uvoditi uporedo.

Primena ovog standarda svakako će doprineti većoj posvećenosti upravljačkih struktura održivom razvoju, uz pružanjem kvalitetnijih usluga korisnicima i poboljšanjem odnosa sa dobavljačima, zaposlenima i lokalnom zajednicom.

124 https://alexandregarrido.blog/2019/06/

PITANJA ZA DISKUSIJU:

√ Šta su standardi?
√ Objasnite osnovne ciljeve standardizacije?
√ Navedite ključna područja primene standarda u hotelijerstvu?
√ Objasnite značaj internih standarda u hotelskom poslovanju?
√ Ukažite na značaj primene eksternih standarda u hotelijerstvu?
√ Koji standardi predstavljaju osnovu za uvođenje Sistema upravljanja kvalitetom?
√ Navedite osnovne karakteristike standarda ISO 9000?
√ Na kojim prncipima se zasniva sistem upravljanja kvalitetom?
√ Navedite osnovne zahteve standarda ISO 9001?
√ Navedite suštinu procesnog pristupa u hotelijerstvu?
√ Navedite osnovne elemente standarda serije ISO 14001?
√ Koje koristi imaju hotelska preduzeća od uvođenja Eko - menadžmenta?
√ Objasnite suštinu zahteva standarda bezbednost hrane - ISO 22000?
√ Šta je HACCP plan?
√ Na kojim principima se zasnivaju HALAL standardi?
√ Navedite osnovne karakteristike standarda ISO 45001?
√ Šta se podrazumeva pod konceptom društvene odgovornosti?
√ Kako zaštititi informacionu imovinu u hotelijerstvu?
√ Značaj upravljanja rizicima u hotelijerstvu?
√ Koje sve vrste rizika postoje u hotelijerstvu?
√ Koje koristi imaju hotelska preduzeća od uvođenja standarda ISO 50001?
√ Šta znači racionalno korišćnje energije u hotelijerstvu?
√ Šta je industrijski turizam?
√ Koji su ključni zahtevi za uspostavljanje Sistema upravljanja održivosti smeštajnih objekata?



Glava IV

ULOGA ZAPOSLENIH U OBEZBEĐIVANJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. Zaposleni kao element kvaliteta

1.1. Značaj i uloga ljudskih resursa u hotelijerstvu

1.2. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu

2. Značaj i uloga menadžera u ostvarivanju kvaliteta u hotelijerstvu

2.1. Menadžeri kao faktor kvaliteta u hotelijerstvu

2.2. Nivoi menadžera u hotelijerstvu

2.3. Konceptualni okvir menadžera – lidera u hotelijerstvu

2.4. Metode i tehnike menadžmenta

2.5. Nagrađivanje profesionalnih menadžera

3. Lanac rukovođenja u hotelu

3.1. Modeli rukovođenja

3.2. Raspodela ovlašćenja

3.3. Uspostavljanje raspona kontrole rukovođenja

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U OSTVARIVANJU KVALITETA HOTELSKE USLUGE
- OBJASNI ULOGU ZAPOSLENIH, PRE SVEGA ONIH SA PRVE LINIJE USLUŽIVANJA, U PROCESU PRUŽANJA HOTELSKIH USLUGA
- PRIKAŽE OSNOVNA PODRUČJA AKTIVNOSTI FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA
- UKAŽE NA ZNAČAJ SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA U HOTELSKOM PREDUZEĆU ISTAKNE ZNAČAJ PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU
- OBJASNI ULOGU MENADŽERA U OSTVARIVANJU KVALITETA PROIZVODA I UKUPNOG POSLOVANJA HOTELSKOG PREDUZEĆA
- UKAŽE NA NIVOE I VRSTE MENADŽERA U HOTELIJERSTVU
- PRIKAŽE KONCEPTUALNI OKVIR SAVREMENG MENADŽERA - LIDERA U HOTELIJERSTVU
- PRIKAŽE SISTEM NAGRAĐIVANJA I STIMULISANJA PROFESIONALNIH MENADŽERA

1. ZAPOSLENI KAO ELEMENT KVALITETA

1.1. ZNAČAJ I ULOGA LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

Ljudski - intelektualni kapital, kao proizvod znanja, iskustva, umeća, kreativnosti, entuzijazma i inovativnosti zaposlenih, predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja i napretka društva i nosilac je svih privrednih i društvenih aktivnosti. Zaposleni predstavljaju najveće bogastvo i ključni faktor svega stvaralačkog bez kojeg nema ostvarivanja konkurentske prednosti, a time ni uspeha kompanije. Oni su ti koji kreiraju i isporučuju proizvod (uslugu), kontrolišu kvalitet, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju ciljeve poslovanja preduzeća i strategije za njihovo sprovođenje. Od njihovih sposobnosti, znanja i veština zavise rezultati poslovanja kompanije. Ljudski resursi predstavljaju najvažniju poslovnu kariku u efektivnom upravljanju ljudima i procesima na savremenom tržištu rada. Kompanija je uspešna samo ukoliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj.

Hotelijerstvo, kao delatnost koju karakteriše brojnost i složenost poslovnih operacija, zahteva značajno prisustvo živog ljudskog rada. To je jedna od retkih delatnosti gde će i u budućnosti umešnost ljudskog rada biti nezamenljiva. Gosti vole da budu usluženi tamo gde umešnost ljudskog rada dominira, gde se vodi računa o običajima i ritualu u pripremanju jela i pružanju usluga i gde ih služe vrhunski majstori starog kulinarskog zanata. To je i razlog što se sve više ističe orijentacija da su zaposleni na prvom, a gosti na drugom mestu, što upućuje na zaključak da od kvaliteta zaposlenih zavisi i kvalitet ukupnog hotelskog uslužnog proizvoda, odnosno satisfakcija gostiju i njihova lojalnost.[125] Otuda je i težnja svakog menadžera u hotelijerstvu da ima najbolje osoblje koje svoje znanje i umeće utiskuju u imidž hotela.

Ljudski potencijal, kao ključni resurs u kreiranju hotelskog uslužnog proizvoda, obuhvata:

- zaposleno osoblje, uključujući i one koji vrše funkciju upravljanja u hotelskom preduzeću (menadžment hotela), i
- korisnike hotelskih usluga,

Korisnici hotelskih usluga i zaposleni u hotelu upućeni su jedni na druge, odnosno između njih postoji visok stepen međusobnih komunikacija koji se u značajnoj meri odražava na kvalitet ukupnog hotelskog uslužnog proizvoda.

Kada se govori o kvalitetu zaposlenog osoblja misli se prvenstveno na one pojedince koji su spremni da stiču i u praksi primenjuju znanje i da učenje doživljavaju kao proces koji neprestano traje, odnosno kao sastavnu komponentu života i rada.

125 Vlahović, S., Upravljanje ljudskim resursima i njihova primena u hotelijerstvu, Zbornik radova – Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 87.

Tako shvaćeni ljudski resursi imaju dominantno mesto u poslovnoj politici svake hotelske kompanije koja želi dobre rezultate i poslovnu reputaciju, jer su oni ključ stvaranja novih ekonomskih vrednosti na tržištu. Da bi se iskoristila znanja pojedinaca potreban je kvalifikovan i profesionalan menadžment i efikasna organizacija koja će iz svakog pojedinca izvući maksimum znanja i sposobnosti i voditi ih ka određenom cilju (upravljanje znanjem). Ljudski potencijal stoga predstavlja kritičan i kompleksan zadatak menadžerskih struktura preduzeća u smislu pravog odabira, obuke i usavršavanja ljudi. Znanje se ne stiče samo u učionicama kroz redovno obrazovanje. Njega treba posmatrati kao dinamičnu aktivnost usmerenu na promene u sadašnjosti i budućnosti, promene koje dovode do pozicije koja garantuje uspeh. Zhteve za znanjem u savremenim uslovima diktira tržište, koje daje ključne impulse u kom pravcu treba usmeravati aktivnosti organizacije i u segmentu znanja. Formalne kvalifikacije, sticane kroz redovno školovanje u prednodnom periodu, postaju neadekvatne i sve se manje uzimaju u obzir prilikom angažovanja novih kadrova u radni odnos. Sve više prednost imaju kadrovi koji raspolažu novim znanjem, opštim i specijalizovanim.



U hotelijerstvu je naročito važno na pravi način razumeti suštinu posla onih koji su u neposrednom kontaktu sa gostima (tzv. ***„prva linija usluživanja" – „front office"***), jer su oni ključni izvor lojalnosti gostiju i konkurentske prednosti hotela. Oni su bitan faktor d ifirenciranja od konkurencije i faktor stvaranja imidža hotela. Zato je ključna uloga menadžmenta da obezbedi prave kadrove koji će doprineti zadovoljavanju potreba, želja i očekivanja turista.

Osoblje koje je u neposrednom kontaktu sa gostima hotela, pored stručnosti (posto-janje odgovarajućih kvalifikacija, posedova-nja određenih sertifikata, privrženosti hotelu, predanosti poslu i poverljivosti), mora imati veštinu i sposobnost komuniciranja na stranom i maternjem jeziku, što predstavlja odraz nivoa obrazovanja i kulture zaposlenih i bitno utiče na imidž hotela. Odnos u komuniciranju mora biti ljubazan i poslovan uz izuzretno visok nivo predusretljivosti i sposobnosti da se shvate potrebe gostiju i maksimalmno udovolje njihovi zahtevi.

Pored ljubaznosti, komunikativnosti i poslovnosti veoma su bitni izgled i stil oblačenja zaposlenih, što ostavlja poseban utisak na turiste (recepcijsko osoblje, konobari / barmeni, sobarice i dr.).

Osoblje koje radi na recepciji treba da ima i određena ovlašćenja da bi brže i efikasnije reagovalo na zahteve gostiju i njihove prigovore. Visok stepen budnosti i pažnje treba da bude prisutan tokom ukupnog procesa komuniciranja sa gostima.

Proizvodno osoblje, pored stručnih kvalifikacija (kompetentno i školovano za poslove koje obavlja), zdravstvenog stanja, opšteg nivoa obrazovanja, treba da bude osoblje koje voli svoj posao,koje je predano poslu, koje pored umešnosti pred gostom zna da pripremi i prezentuje jelo, koje poznaje standarde i ima sertifikate iz oblasti bezbednosti hrane i pića i druge specijalizacije za majstorstvo u određenoj vrsti kulinarstva. Veoma bitno je da se poštuje utvrđena hijerarhija i koordinacija po vertikalnoj i horizontalnoj liniji.

Pored uslužnog i proizvodnog osoblja veliki značaj u procesu pružanja usluga u hotelskom ili bilo kom drugom smeštajnom objektu ima i pomoćno osoblje, čiji obim i kvalitet poslova umnogome doprinosi kvalitetnijoj usluzi i na taj način utiču na zadovoljstvo gostiju. Pomoćno osoblje angažuje se na poslovima održavanja higijene i uređenosti prostora u hoteli i izvan njega, održavanja inventara, pripremnim radovima, poslovima čuvara, portira itd. U ovu kategoriju spadaju garderober, pralja – peglerka, personalni portir, higijeničarka, pomoćni radnik u kuhinji i dr.

Ono što razdvaja dobre od loših hotela jeste upravo to koliko u organizacionoj kulturi i svim procesima koji se odvijaju u hotelu, vidljivih i nevidljivih za gosta, ima ***osmeha i domaćinskog stava*** kod zaposlenih, jer *hotelijerstvo* nije ništa više do profesionalnog i profitabilnog domaćina ostvarenog u svom postojanju.

Ističući značaj zaposlenog osoblja u obavljanju poslovnih aktivnosti u hotelijerstvu, nikako se ne sme zanemariti uloga turista kao korisnika hotelskih usluga, dobavljača i drugih subjekata koji učestvuju u oblikovanju i isporuci hotelskog proizvoda, a samim tim i u zadovoljavanju potreba i zahteva turista. Brojna istraživanja i praktična iskustva u domenu upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu pokazala su da postoji izuzetno visok stepen korelacije uspešnosti u poslovanju hotelskih preduzeća, zadovoljstva turista, zadovoljstva dobavljača, zadovoljstva zaposlenih i ostalih stejkholdera.

1. 2. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Savremeni društveno ekonomski razvoj uticao je da se razvije potpuno novi pristup o ulozi ljudskog potencijala u ukupnom procesu privređivanaja. Taj pristup označava povratak čoveku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom a ne isključivo racionalnom biću. Uvažavanje i poštovanje znanja, obrazovanja, odgoornosti, međusobnog poverenja, koordiniranog delovanja različitih funkcija i aktivnost i adekvatno motivisanje pretpostavke su bez kojih misija upravljačkih struktura hotelskog preduzeća nije ostvarljiva.

Upravljanje ljudskim resursima (*Human Resource Management - HRM*), kao najvažniji element sistema upravljanja kvalitetom, predstavlja kompleksnu aktivnost koja povezuje zaposlene u preduzeću, razvija i pospešuje njihovu motivisanost, fleksibilnost i kvalitet rada i objedinjuje potrebe, želje i očekivanja turista, interese zaposlenih i ciljeve preduzeća. Radi se dakle, o veoma širokom spektru poslova i aktivnosti koji su usmereni na realizaciju definisane politike i utvrđenih ciljeva hotelskog preduzeća i koji imaju za cilj:

- stvaranje kompetentnog rukovodećeg tima koji će sa uspehom voditi hotelsko preduzeće u pravcu postizanja liderske pozicije na tržištu. Ovo, pre svega, podrazumeva angažovanje lidera, inovatora i kreativaca, jednom rečju vizionara koji će predvoditi zaposlene u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu;
- obezbeđivanje kvalifikovanog osoblja koje će biti u stanju da efikasno obavlja zadatke i poslove definisane poslovnom politikom hotelskog preduzeća. Ovo zahteva uspostavljanje funkcionalne organizacione strukture, efikasan i racionalan model angažovanja radnika i koordinaciju svih linija poslovanja, pri čemu se mora voditi računa o različitim psihološkim kategorijama ljudi, njihovoj etničkoj i kulturnoj pripadnosti i različitim sredinama odakle dolaze. Te različitosti menadžment ljudskih resursa treba da uvaži i ukomponuje u jedinstvenu celinu;
- izgradnju skladnih međuljudskih odnosa, koji proizilaze iz izuzetno naglašene uloge interpersonalnih kontakata zaposlenih sa gostima hotela, dobavljačima i drugim subjektima koji imaju značajan uticaj na ostvarivanje zadovoljstva gostiju;
- motivisanost zaposlenih u cilju izvršavanja radnih zadataka i poslova (sistem nagrađivanja, obuka, usavršavanje, razvoj, beneficije i sl.).

Navedene aktivnosti upravljanja ljudskim resursima ukazuju da je osnovna uloga menadžmenta angažovanje pravih osoba na pravom mestu, stvaranje uslova zaposlenima da se usavršavaju i napreduju u poslu, da se adekvatno vrednuje njihov rad i da se obezbedi pravilna koordinacija svih aktivnosti.

Time se stvaraju uslovi za realizaciju definisane politike i utvrđenih ciljeva hotelskog preduzeća.

Kao posledica neadekvatnog upravljanja ljudskim resursima mogu se pojaviti brojni problemi poput:

- nekompetentnosti (nestručnosti) menadžerskog tima;
- nepravilne selekcije kandidata i izbora neadekvatnih kadrova, posebno onih na prvoj liniji usluživanja, što se može veoma negativno odraziti na kvalitet ukupne usluge;
- nedovoljno stimulativanog sistema nagrađivanja i slabe motivisanosti zaposlenih;
- neadekvatne komunikacije sa gostima hotela;
- nepostojanja timskog rada i nedovoljnih ovlašćenja nižih nivoa rukovođenja i zaposlenih.

Poslove vezane za ***Proces upravljanja ljudskim resursima*** obavlja posebna služba- ***Služba ljudskih resursa***, koja ima veoma važnu ulogu u hotelskom preduzeću. Ova služba vodi računa o svakom zaposlenom pojedincu, njihovim rezultatima i sposobnostima, njihovoj obuci i njihovom usavršavanju. Od kvaliteta zaposlenih u toj službi, njihovog umeća, organizovanosti i angažovanja zavisi kvalitet zaposlenog personala u hotelu, a time i kvalitet hotelskog proizvoda.

Na čelu ove službe je menadžer, koji pripada kategoriji najplaćenijih zanimanja, jer upravlja ljudima koji individualno i timski doprinose ostvarenju profesionalnih ciljeva preduzeća. Baviti se ovim poslom, odnosno ljudima, vrlo je specifično, zahtevno, nepredvidivo i interesantno zanimanje. Potreban je širok spektar znanja iz različitih oblasti: psihologije, pedagogije, andragogije i drugih naučnih disciplina. Utvrditi profil ličnosti za svako radno mesto, izvršiti pravilan izbor kandidata i predvideti njegovu uspešnost, samo je deo posla menadžera ljudskih resursa. Drugi, ne manje važan, deo njegovog posla vezan je za aktivno komuniciranje sa ostalim službama preduzeća, komunikacija sa eksterim okruženjem; neprestano praćenje i upoznavanje novih ljudi; istraživanje, otkrivanje i podsticanje njihovih dobrih osobina, pomoć u prevazilaženju nedostataka, njihovo uklapanje u kolektiv i atmosferu u kojoj su zaposleni zadovoljni i visoko motivisani, a preduzeće niže poslovne uspehe.

Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata:

- planiranje ljudskih resursa,
- regrutaciju kadrova,
- adekvatnu selekciju kandidata, zapošljavanje i njihovo raspoređivanje na odgovarajuća radna mesta,
- podršku i razvoj (trening, usavršavanje i timski rad zaposlenih),
- vrednovanje i motivaciju zaposlenih,
- komuniciranje.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima obuhvata i: planiranje privilegija, planiranje ponašanja zaposlenog osoblja, *uključivanje zaposlenih u dizajniranje i implementaciju rešenja, izgrađivanje radnog tima i discipline, zaštitu zdravlja i sigurnost zaposlenih, odlazak radnika iz preduzeća* itd. Svaka od ovih aktivnosti predstavlja važnu kariku u lancu funkcije upravljanja ljudskim resursima i može imati dalekosežne posledice, kako za preduzeće, tako i za zaposlene.

- ***Planiranje ljudskih resursa***

Planiranje ljudskih resursa ima za cilj da formuliše i ostvari konkurentsku strategiju hotelskog preduzeća obezbeđivanjem optimalnog broja kvalitetnih kadrova koji će biti sposobni da realizuju utvrđene ciljeve preduzeća. Planiranjem se sagledavaju sadašnje i buduće potrebe za odgovarajućim profilima kadrova na osnovu sagledavanja stanja u sopstvenoj sredini i okruženju. Zapravo, planiranje treba da pruži odgovor koliko ljudi treba angažovati na određenim poslovnim operacijama, kakve oni treba da poseduju sposobnosti i kvalifikacije, kao i kako ih treba nagraditi. To je proces u kojem su strateški ciljevi, sadržani u misiji i biznis planovima, prevode u operativne ciljeve upravljanja ljudskim resursima.

Ciklus planiranja ljudskih resursa počinje:

a) *analiziranjem* internog i eksternog okruženja, tržišnih trendova, geografskih, društvenih, socijalnih i kulturnih razlika među ljudima, kako bi se identifikovale potrebe i s tim u vezi uskladili ljudski potencijali;

b) *predviđanjem* potreba za ljudskim resursima, na bazi prikupljanja informacija neophodnih za preduzimanje konkretnih aktivnosti vezanih za odabiranje stručnih kadrova za odgovarajuće poslove); i

c) *definisanjem planova aktivnosti* koji uključuju planove regrutacije, selekcije, premeštanja, razvoja zaposlenih, prekvalifikacije ili dokvalifikacije sa ciljem da se zadovolji procenjena tražnja za ljudskim resursima, kako kvantitativno, tako i kvalitativno.

Dobro planiranje potreba za kadrovima u hotelijerstvu značajno može da ublaži promašaje u politici obrazovanja i zapošljavanja.

Osnovni korak u proceni postojećeg stanja ljudskih resursa u hotelskom preduzeću je *analiza* konkretnih zadataka i poslova kao osnova za sagledavanje potreba za ljudskim resursima. Zatim sledi *definisanje (opis) poslova*, koje podrazumeva popis (inventar) svih zadataka koje poslovi pojedinačnog radnog mesta sadrže. Precizan opis poslova je proces koji menadžmentu hotelskog preduzeća pomaže da se operativni ciljevi pretvore u ljudske aktivnosti kako bi se zadovoljile potebe i očekivanja gostiju hotela.

Najzad, za procenu postojećeg stanja ljudskih resursa neophodna je *specifikacija posla*, koja sadrži podatke o kvalifikacijama koje se zahtevaju od zaposlenih da bi obavili neki posao u hotelijerstvu (obrazovanje, fizičke karakteristike, iskustvo, obučavanje, sposobnost i dr.). Zaposleni u hotelijerstvu, pored znanja koje im pruža mogućnost da uspešno obavljaju poslove, treba da imaju prijatan fizički izgled i sposobnost komuniciranja, jer je to sastavni deo posla u ovoj delatnosti. Precizan opis zadataka i poslova po svakom pojedinačnom radnom mestu sa već opisanom specifikacijom reguliše se odgovarajućim aktom koji u našoj praksi figurira kao Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta.

Svi zaposleni, kao i oni novi koji dolaze u preduzeće, trebaju tačno da znaju šta je njihov posao, kako ne bi bilo nezavršenih poslova, praznog hoda u radu, prostora za rasprave o slaboj organizaciji i sposobnosti, odnosno nesposobnosti menadžmenta. Ukoliko je opis poslova precizan, jasan i usmeravajući, neće doći do preplitanja poslova i nadležnosti.

U preduzećima gde funkcija planiranja ljudskih resursa nije razvijena i gde menadžeri procenjuju stvari „od oka" nikada se ne znaju pravi potencijali zaposlenih i njihova iskorišćenost. Zapravo, često se dešava da dobri radnici podnose glavni deo tereta i da pokrivaju nedostatak drugih zaposlenih ili neradnika. Planiranje je efikasno samo ako su usklađene potrebe zaposlenog pojedinca i ciljevi preduzeća.

- ***Regrutovanje kadrova***

Suština aktivnosti regrutovanja kadrova fokusirana je na iznalaženje stručnih i kvalitetnih kadrova za određene vrste poslova u hotelskom preduzeću. Ovde se misli na one vrste poslova koje zahtevaju neophodnu stručnost, znanje i veštinu za njhovo obavljanje, kako menadžerskih, tako i specifičnih vezanih za proizvodno – uslužni proces.

Izvori regrutovanja stručne radna snage mogu biti interni i eksterni, što uslovljava i različite pristupe i metode koje koriste upravljačke strukture u ovom procesu.

Interno regrutovanje kadrova odnosi se na osmišljeno programsko usavršavanje određenih profila zaposlenog osoblja u okviru samog hotelskog preduzeća (unapređenja na više pozicije, premeštaji zaposlenih, interna obuka i sl.).

Eksterno regrutovanje kadrova obavlja se u specijalizovanim visokoprofilisanim školskim ustanovama koje stručnim programima obrazovanja omogućavaju hotelima solidnu bazu za odabir kvalitetnih kadrova. To je i razlog što se poznate hotelske korporacije oslanjaju na programe i kadrove koji potiču iz tih ustanova.

Razvijene turističke zemlje, pre svega SAD, Francuska, Švajcarska i Kanada, izuzetnu pažnju posvećuju sistemu obrazovanja koji su u pojedinim segmentima dovedeni do savršenstva. Vrhunske, specijalizovane škole (*Centre International de Glion, Lausanne Hotelier School* i dr.) organizovane su tako da tokom

svog četvorogodišnjeg školovanja studenti najveći deo vremena provode u praktičnom radu i svoja teorijska znaja svakodnevno potvrđuju kroz praksu. Pojedine visokoškolske ustanove ovog profila imaju svoje hotele kojima upravljaju i u kojima rade studenti završnih godina. Time su studenti u mogućnosti da se upoznaju sa svim aktivnostima hotela u procesu poslovanja. Specijalisti iz oblasti ljudskih resursa regrutuju najbolje studente i pružaju im mogućnosti stipendiranja a kasnije i rada u velikim hotelskim lancima. Poučan **primer** je princip rada „***Hyatt International***" koji ima specijalizovani program „*Corporate Trainee*" (stipendista kompanije).[126] Naime, najbolji studenti posle diplomiranja dobijaju poziciju u nekom od njihovih hotela na kojoj provedu godinu dana. U tom periodu stipendista prolazi kroz sve sektore poslovanja i prema svojim sklonostima se opredeljuje za sektor koji njemu najviše odgovara. Nakon njegovog opredeljenja za određeno radno mesto usmerava se na specijalizaciju prema poslovima za to radno mesto. Sam ulazak u program ne garantuje uspeh, unapređenje i dalju karijeru, ali tu su specijalisti iz oblasti ljudskih resursa čiji je primarni zadatak da te stipendiste usmeravaju ka cilju da svoje planove ostvare. Praksa je pokazala da je izuzetno veliki broj ovih kadrova izrastao u vrhunske menadžere, sposobne da rade u bilo kom delu sveta i pod bilo kojim uslovima. Njihova prilagodljivost i fleksibilnost su uvek na najvišem mogućem nivou. To je izuzetan način da se dođe do vrhunskog kadra, ali nažalost nije adekvatno primenljiv na svakom tržištu.

U procesu regrutovanja i obezbeđivanja kvalitetnih kadrova značajnu ulogu imaju i agencije specijalizovane za pronalaženje određenih kadrova za potrebe hotelijera. Najčešće se to odnosi na menadžere pojedinih sektora, glavne šefove kuhinja ili kuvare specijaliste. Neke od agencija sprovode i procedure regrutovanja, selekcije i intervjuisanja tako da menadžerima ostaje manji deo posla. Druge agencije vrše samo regrutaciju kadrova, a sve ostalo obavljaju menadžeri ljudskih resursa.

Mnogi hotelijeri, zbog sezonskog karaktera poslovanja, su prinuđeni da obezbeđuju radnu snagu preko tzv. specijalizovanih *lizing kompanija* koje iznajmljuju kadrove na kraće vreme. To im omogućava da na kraće vreme i sa značajnim finansijskim uštedama mogu angažovati radnike za pojedine specifične poslove. Na menadžmentu hotelskog preduzeća je da proveri kvalitet traženog profila i da ispoštuje zakonsku proceduru vezanu za postupak zapošljavanja, kako ne bi došlo do kršenja propisa i primene sankcija koje bi nanele štetu hotelu.

- ***Selekcija kandidata***

Pravilna selekcija, odnosno odabir kandidata za pojedina radna mesta, polazna je osnova u stvaranju kvalitetnog hotelskog proizvoda. Od valjane selekcije u zapošljavanju zavisi i uspeh hotelskog preduzeća i njegova pozicija na tržištu.

126 www.hyatt.com

Odabrati najbolje nije lak i jednostavan zadatak. Svako od zainteresovanih kandidata koji se prijavljuje na upražnjeno radno mesto (putem oglasa, berze, agencije, preporuke ili na neki drugi način) poseduje odgovarajuće sposobnosti izražene kroz talenat, iskustvo i umešnost. Sve te pojedinačne sposobnosti treba ukomponovati u celinu kolektiva koji već funkcioniše. Procesu selekcije treba pristupati sistematski i odgovorno. Zainteresovanu stranu treba pozvati na razgovor kako bi se stekao kompletniji utisak o kandidatu. CV (Curriculum Vitae), ili bilo koji drugi oblik pismenog zahteva, ma koliko bio dobro sastavljen ne daje pravu sliku o kandidatu. Podaci iz CV ili biografije kandidata često mogu biti i netačani, jer se iz njih ne može videti ponašanje kandidata, komunikativnost, njihova spremnost i zainteresovanost za rad i sl.

U postupku selekcije kandidata koriste se različite vrste testova, intervjua ili drugih tehnika, koje menadžmentu olakšavaju iznalaženje pravih kadrova.

Testovi se obično koriste da bi se dobila slika o poznavanju hotelskog poslovanja kandidata, uz poseban osvrt na oblast za koju je kandidat zainteresovan za rad.

Intervjui za selekciju kandidata mogu biti:

- standardizovani;
- polustandardizovan; i
- nestandardizovani.

Standardizovani intervju predstavlja skup precizno utvrđenih pitanja, vrlo pažljivo odabranih, gde svaki kandidat odgovara na ista pitanja. Menadžer, ili drugo lice koje vrši intervju, striktno se pridržava unapred utvrđnih pitanja. Prednosti ove vrste intervjua su: podjednake šanse daju se svim kandidatima; racionalan je, dobija se konzistentna dokumentacija i izbegava subjektivizam u izboru kandidata. Međutim, ova vrsta intervjua ne daje mogućnost interaktivnog odnosa i reagovanja na odgovore kandidata koji se intervjuišu.

Polustandardizovani intervju utvrđuje samo okvirna pitanja na koja kandidat daje odgovor, nakon čega lice koje vrši intervjuisanje može slobodno da postavlja određena pitanja.

Nestandardizovani intervju je slobodno postavljanje pitanja kandidatima. Za ovu vrstu ispitivanja lice koje vodi intervju treba da je veoma dobro pripremljeno. Pitanja treba tako formulisati da se na njih ne može odgovarati samo sa „*da*“ ili „*ne*“, jer ti odgovori nisu dovoljni za adekvatnu procenu kvaliteta kandidata.

Bilo koji od navedenih pristupa da se koristi, rezultati će biti pouzdaniji ukoliko su odabrani kvalitetni kandidati.

U postupku intervjuisanja postoji nekoliko faza.

U prvoj fazi uspostavlja se kontak sa kandidatom, vrši se priprema za komunikaciju, odnosno kandidat se relaksira da bi se oslobodio početne nervoze i napetosti. Obično se postavljaju sledeća pitanja:

Da li ste imali nekih teškoća da dođete na razgovor?

Da li znate nešto o našem hotelu?

Da li ste imali problema u prevozu i sl.?

Druga faza razgovora odnosi se na sagledavanje sposobnosti kandidata, njegove lične kvalitete, obrazovanje, komunikativnost, motive konkurisanja i sl. Kroz razgovor prati se ponašanje i pokreti tela prilikom davanja odgovora, jer i gestikulacije daju mogućnost da se dosta toga uoči kod kandidata.

Treća faza je pružanje podataka kandidatu o hotelu, gde se posebno ukazuje na specifičnost radnog mesta, odgovornost u izvršavanju zadataka i poslova, uslovima rada, mogućnostima napredovanja, očekivanjima od novog radnika i sl.

U završnoj fazi razgovora kandidatu se govori u kom periodu će dobiti odgovor na intervju.

U nastavku daje se prikaz mogućih pitanja, koja se prilikom obavljanja intervjua sa kandidatima često koriste, za određena radna mesta koja zahtevaju odgovornost i odgovarajuće radno iskustvo.

1. *Pitanja koja se odnose na radno iskustvo*:
   - Na kojim poslovima ste angažovani ?
   - Odgovornost vašeg dosadašnjeg radnog mesta ?
   - Rezultati koje ste ostvarivali na dosadašnjem radnom mestu ?
   - Stepen zadovoljstva vaših pretpostavljenih radom i rezultatima vašeg rada ?
   - Šta vam je smetalo na dosadašnjem radnom mestu ?
   - Način na koji ste razrešavali konfliktne situacije ?
2. *Pitanja koja se odnose na obrazovanje*:
   - Stepen obrazovanja (školska sprema, specijalizacije, sertifikati...) ?
   - Posebni uspesi tokom školovanja ?
   - Zašto ste se opredelili za tu vrstu studija ?
   - Da li ste radili u nekom od poznatih svetskih hotela ili hotelskih lanaca?
   - Koje svetske jezike govorite ?
   - Stepen poznavanja savremenih informacionih tehnologija (Internet, Word, Exel, PowerPoint i dr.) ?
   - Da li imate želju za daljim usavršavanjem ?
3. *Pitanja koja se odnose na karijeru:*
   - Šta znate o našem hotelu?
   - Koji su Vaši kratkoročni a koji dugoročni ciljevi u karijeri ?
   - Zašto ste zainteresovani za rad u ovom hotelu ?

- Koje sve mogućnosti vidite u ovom hotelu ?
- Šta je to što bi Vas učinilo uspešnim u ovom hotelu ?
- Koliko dugo planirate da ostanete u ovom hotelu ukoliko budete primljeni ?

4. *Pitanja koja se odnose na motivaciju:*
   - Da li imate takmičarskog duha ?
   - Koje povlastice očekujete od radnog mesta na kojem konkurišete ?
   - Gde vidite sebe u perspektivi u ovom hotelu ?
   - Šta bi ste žrtvovali radi prelaska u ovaj hotel ?

5. *Pitanja koja se odnose na komunikativnost:*
   - Vaš odnos prema saradnicima (dosadašnjim i budućim) ?
   - Vaš odnos prema gostima ?
   - Vaš odnos prema poslodavcu ?

6. *Završni set pitanja:*
   - Zbog čega bi trebalo da budete uzeti u obzir za radno mesto za koje ste zainteresovani u ovom hotelu ?
   - Da li imate još nešto da dodate što već niste kazali a što može uticati na odluku o izboru ?

Pitanja koja se odnose na privatnost kandidata (rasna, verska, nacionalna, politička pripadnost i sl.) nisu uobičajena u ovim razgovorima.

Loš utisak o kandidatu podrazumeva njegovu eliminaciju, kako kanditat ne bi ostavljao još lošiji utisak na goste.

Nakon razgovora uobičajena je praksa provere određenih podataka o kandidatu vezano za njegove kvalifikacije, eventualnu krivičnu evidenciju, odnos prema radu i prema prethodnim poslodavcima. Navedene provere preduzimaju se da bi se dobila potpuna slika o kandidatu ili otkrili neki podaci koji nisu navedeni u CV, biografiji, preporukama ili tokom razgovora.

Sastavni deo selekcije u hotelijerstvu, posebno za poslove na pripremi hrane, su i lekarske provere, odnosno pregledi.

Na bazi provere znanja kandidata, intervjua, provere psihofizičkih sposobnosti i dr. vrši se selekcija kandidata i donosi odluka o prijemu radnika, odnosno njegovom zapošljavanju. Valjana selekcija i odabir pravog kandidata su garancija uspeha hotelskog poslovanja. Praksa koja je danas sve više prisutna kod prijema novog personala u hotelima širom sveta je prijem na određeno vreme, odnosno probni rad u trajanju od tri do šest meseci. To je način da se neposredni rukovodioci bolje upoznaju sa kandidatom koji nakon isteka tog roka, ukoliko zadovolji i ukoliko pokaže dobar rezultat na testu, stiče uslov za zapošljavanje.

Danas, hotelske kao i druge kompanije sve više koriste usluge agencija koje su specijalizovane za vođenje intervjua.

- ***Zapošljavanje i raspoređivanje radnika***

U postupku donošenja odluke o prijemu radnika ključni kriterijumi za odabir kadrova treba da budu znanje i sposobnost kandidata ukomponovani u politiku preduzeća. Nepoštovanje ovih kriterijuma pri zapošljavanju može imati veoma negativne posledice za preduzeće u celini. Hotelskog gosta ne interesuje kako se ko zapošljava već kvalitet isporučene usluge.

Prilikom donošenja odluke o zapošljavanju obavezno je poštovanje zakonskih odredbi koje uređuju pitanja zapošljavanja. Pored poslovnih aktivnosti vezanih za postupak sprovođenja čina zapošljavanja neophodno je poštovanje propisa u segmentu zabrane diskriminacije radnika po nacionalnoj, rasnoj, polnoj i verskoj osnovi.

Konačan čin donošenja odluke o zapošljavanju se verifikuje kroz odgovarajući akt (ugovor, rešenje, odluka i dr.). U Srbiji to je Ugovor o radu, kojim se preciznije definišu odnosi između poslodavca i radnika u pogledu uslova rada, visine zarade, radnog vremena, dužine godišnjeg odmora i drugih prava i obaveza iz radnog odnosa (zaštita i bezbednost, odmor i odsustva i dr.).

Nakon donošenja odluke o zapošljavanju slede aktivnosti vezane za uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija), koje podrazumevaju upoznavanje novozaposlenog sa organizacijom rada, korporativnom kulturom i vrednostima firme radi njegovog uklapanja u novu sredinu.

Selekcija nižih nivoa menadžera vrši se na isti način kao i kada su u pitanju ostali zaposleni, s tim što su testovi i intervjui usmereni prema nivou menadžera.

- ***Obuka (trening) i timski rad***

Bez stručnih i profesionalnih kadrova teško je očekivati da će se ostvariti utvrđeni ciljevi hotelskog preduzeća i očuvati njegova konkurentna pozicija na turističkom tržištu. Zahtevi savremenog tržišta nameću potrebu permanentnog usavršavanja i razvoj zaposlenih, a posebno onih koji rade na »osetljivim« mestima u hotelu. Otuda se kao neminovnost nameće i obaveza menadžmentu ljudskih resursa da se bave obukom kadrova na svim nivoima, a posebno onih na rukovodećim mestima. Ta aktivnost ljudskih resursa realizuje se kroz treninge, odnosno ***programe obuke i programe usavršavanja*** (razvoj karijere) za pojedine profile radnika.

Programi obuke imaju za cilj poboljšanje rezultata na postojećim radnim mestima. Programi usavršavanja vezani su za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih i odgovornijih poslova.

Programi obuke i usavršavanja zahtevaju značajno angažovanje finansijskih sredstava, ali ujedno predstavljaju dobru investiciju za budućnost i zaposlenih i hotelskog preduzeća u celini. Ovi programi realizuju se u okviru hotela ili izvan njega.

Organizovani programi obuke ne znače zapostavljanje individualnog usavršavanja zaposlenih, već samo njihovu dopunu.

Imajući u vidu značaj obuke i usavršavanja kadrova u većim hotelskim kompanijama postoje posebne službe koje se bave ovim aktivnostima (inovacije znanja, savremeni trendovi u informativnim sistemima, veštine i metode upravljanja, odnos prema poslu, odanost hotelu i sl.).

Mnoge hotelske kompanije su razvile različite programe obuke za zaposlene, posebno za one sa prve linije komunikacija sa gostima, kao i brojne druge programe za različite nivoe menadžera.

Kao ilustrativan **primer** obuke zaposlenih radnika može se navesti program koji je razvila hotelska korporacija „***Marriott***". Iskustva koja je ova kompanija imala primenom ovog programa bila su veoma indikativna i kasnije su u velikom broju hotelskih preduzeća korišćena. Programi su se zasnivali na poslovnom sloganu da se „*ne može imati srećan gost, ukoliko imate nezadovoljne zaposlene*". Inače, za kvalitet usluga koje pruža ova komapnija od ključne važnosti je kontrola stavova zaposlenih i njihovo izvršavanje operacija. Kompanija „Marriott" je razvila sledeće programe.[127]

1. *Program „Individualni razvoj"* obuhvata obuku tek pristiglih mladih menadžera u kompaniju. Obuka traje 2 - 3 meseca, odnosi se na osnovna znanja iz menadžmenta i marketinga i specifična znanja u vezi sa uslugama same kompanije, nakon čega se veoma brzo uključuje u upravljanje. Ovaj program je namenjen i onima koji duže rade u kompaniji i to u formi različitih podprograma, tako da kroz obuku prolaze periodično svi zaposleni, od neposrednih izvršioca do top menadžmenta.

2. *Program „Menadžerski trening"* namenjen je za usavršavanje srednjeg nivoa menadžmenta. Organizuje se svake godine kao dvodnevni ili trodnevni seminar po različitim temama upravljanja. U okviru ovog programa postoji i poseban program u kom stariji menadžeri dobijaju deo obuke od mladih menadžera („Managing Now Generation").

3. *Program „Planiranje kadrova"* ima za cilj napredovanje u karijeri, na bazi većeg iskustva, boljeg obavljanja posla, veće odgovornosti i sl.

4. *Program „Standardizovanje operacija"* polazi od toga da su određene (ili sve) operacije standardizovane i da postoje propisane kao pravila ponašanja (npr. posao domaćice hotela, informatora i dr.) kojih se treba pridržavati. Kontrolu propisanih pravila sprovodi anonimna inspekcija i izveštaj dostavlja rukovodiocu. Taj izveštaj služi kao osnova za napredovanje u službi.

5. *Program „Napredovanje u karijeri"* je namenjen zaposlenima da se promovišu za više nivoe menadžerskih mesta.

127 Bakić, O., Ljubojević, Č., Živković, A., Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji, Ekonomski fakultret, Beograd, 1998., str. 48.

6. *Program „Istraživanje stavova i mišljenja"* omogućava zaposlenima da kroz određene ankete ili razgovore izraze svoje stavove u vezi sa poslom koji obavljaju, kao i da daju predloge za unapređenje kvaliteta. Više puta u toku godine kroz ova istraživanja dolazi se do blagovremenih saznanja o eventualnim „uskim grlima" u isporuci usluga, a time i do mogućnosti da se otklone postojeće i, što je još važnije, preduprede buduće greške, što je od izuzetnog značaja kada je u pitanju upravljanje totalnim kvalitetom.

7. *Program „Fer tretman"* bazira se na federalnom zakonu SAD koji svima pruža određena prava i obaveze (osiguranje, disciplinske mere, napredovanje i sl.), ali i obavezuje kompanije na fer tretman svih zaposlenih.

8. *Program „Učešće u profitu"* daje mogućnost da se nakon tri godine rada može ući u sistem „maloprocentnih akcija" te da se deo primanja investira u razvoj kompanije, kao i da se dobije deo profita ili da se kapitališe u formi određenog penzijskog fonda. Danas je veoma prisutan tzv. ***MODEL TRENINGA***, koji omogućava menadžerima da na osnovu procenjene osposobljenosti zaposlenih definišu potrebne kurseve koje svaki zaposleni treba da pohađa, odrede njihove termine, organizatore, predavače i troškove. Na taj način moguće je praćenje razvoja zaposlenih, ocenjivanje njihovog učinka, na osnovu čega se može uspešno nagraditi svaki zaposleni za njegov doprinos kompaniji. Postavljanjem radnika na pravo mesto i ulaganjem u njegovo usavršavanje postiže se povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja ne samo tog radnog mesta već i hotelskog preduzeća u celini.

Promovisanje ***timskog rada*** jedna je od bitnih karakteristika savremenog poslovanja. Rad u društvu je lakši, smanjuje se stres i daje osećaj sigurnosti kod zaposlenog, jer zna da ima podršku i da nije sam u poslu.

Pored programa obuke i programa usavršavanja radnika, danas su u mnogim hotelskim preduzećima sve više prisutni i ***programi usavršavanja menadžera***.

Razloge permanentnog usavršavanja menadžerskih struktura svih nivoa treba tražiti u stalnom povećanju zahteva i želja savremenih turista. Usavršavanje menadžerskih struktura može se vršiti u okviru hotela ili izvan njega.

Usavršavanje u okviru hotela vrši se putem angažovanja specijalizovanih agencija, koje se bave pojedinim oblastima menadžmenta kao što su: veštine rukovođenja, veštine intervjuisanja, komuniciranja, obuka instruktora, stvaranje timova i sl.

Najkompletniji programi za usavršavanje menadžerskih struktura izvan radnog mesta na zapadu su koledži. Usavršavanje van radnog mesta je kvalitetnije obzirom na odvojenost menadžera od svakodnevnih problema i zahteva koje iziskuje posao savremenog menadžera. Usavršavanje rukovodećih kadrova podrazumeva i njihovo individualno usavršavanje kroz praćenje savremene literature iz ove oblasti i sl. Danas se u svetu objavljuje veliki broj stručnih knjiga, publikacija i drugih materijala iz oblasti savremenog menadžmenta, što umnogome olakšava praćenje savremenih trendova u ovoj oblasti.

- ***Ocena učinka i motivisanje zaposlenih***

Objektivno utvrđivanje učinka zaposlenih predstavlja polaznu osnovu menadžerima da donose odluke o njihovom vrednovanju, odnosno odluke koje će podsticajno delovati na motivisanje zaposlenih. Ocenjivanje učinka ujedno predstavlaja i sredstvo za uočavanje, eliminisanje i korigovanje slabih rezultata. U praksi postoje različiti pristupi utvrđivanja učinka zaposlenih. Oni se kreću od ocene radnika od strane menadžera, preko ocene radnika od strane grupe menadžera ili ocene grupe radnika koji procenjuju rad svojih kolega, do pristupa da zaposleni ocenjuju rad svog rukovodstva. Svaki od ovih pristupa ima svoje pozitivne i negativne strane i imao je utočište u određenim fazama razvoja. Polazište kod svih pristupa u osnovi je učinak preduzeća, gde je osnovna deviza da *mali učinak zahteva kolektivne mere, dok visok učinak zahteva nagrade.*

Učinak se po pravilu vezuje za radno mesto, pri čemu je osnovno polazište da veća odgovornost radnog mesta povlači i veću nadoknadu. Vrlo često se radna mesta ocenjuju prema sistemu koji polazi od broja podređenih radnika, nivoa hijerarhiske lestvice i sl., što je karakteristika birokratskog pristupa u oceni učinka zaposlenih.

Ocena učinka zasniva se na primeni i poštovanju kriterijuma utvrđenih odgovarajućim aktom (Pravilnik o zaradama i drugim primanjima). Tim kriterijumima utvrđuju se: složenost posla, obim i kvalitet obavljenog posla, odgovornost, preciznost u izvršavanju radnih obaveza, kreativnost i inicijativnost, odnos prema pretpostavljenim, odnos prema gostu, odnos prema imovini i sl.

Nadoknada se vezuje za utvrđenu i realizovanu aktivnost otelotvorenu u vidu plate, koja predstavlja samo jedan deo odgovora za dobro motivisanje, a samim tim i za upravljanje zaposlenima. Hotelske kompanije treba posmatrati i kao ljudske i društvene organizacije, a ne samo kao ekonomske tvorevine. Zaposlenima je potrebno da osećaju pripadnost hotelu koji ima lidersku poziciju, u kojem rade posao koji se ceni i gde pružaju doprinos koji nešto vredi. To im otvara prostor za nove izazove, sticanje pozicije, ugled koji se ceni i dr. Zapravo, ta privrženost značajno doprinosi imidžu hotela i njegovoj poziciji na tržištu. Da bi zaposleni dali svoj maksimum i bili zadovoljni veoma je bitno razumeti ciljeve zaposlenih, prepoznati ih i uspostaviti sistem nagrađivanja koji će stimulativno delovati na njih. To je i razlog što se danas sve više koriste različite vrste beneficija koje veoma stimulativno deluju na zaposlene i koje znatno utiču na njihovu vernost određenom hotelu.

Beneficije se odnose na:

- mogućnost usavršavanja i napredovanja u struci,
- dobre uslova rada i sigurnost posla,
- mogućnost dobijanja stipendija za školovanje dece, brigu o starim licima i sl.,
- postojanje kliznog radnog vremena, što omogućava planiranje porodičnih obaveza,

- adekvatnu zdravstvenu zaštitu,
- mogućnost odmora i rekreacije i sl.

Na hotelskim upravljačkim strukturama je da shvate ciljeve zaposlenih, prepoznaju ih i ispune, odnosno da se prema zaposlenima odnose kao i prema gostima. To znači da razumeju njihove potrebe i očekivanja i pokušaju da ih ispune na obostrano zadovoljstvo, jer zaposleni su zauinteresovani da izvršavaju postavljene zadatke u meri u kojoj kroz njihovo izvršavanje zadovoljavaju i svoje lične potrebe.

Nagrađivanje profesionalnih menadžera vrši se na sasvim drugačiji način i ne vezuje se za nagrađivanje zaposlenih. Time se stvaraju osnovne pretpostavke za angažovanje stručnih lica koja su sposobna da, motivišući zaposleni personal za ostvarivanje utvrđenih ciljeva preduzeća, ostvare rezultate koji će zadovoljiti i turiste i vlasnike i njih kao menadžere.

- ***Proces komuniciranja***

Komunikacija kao aktivnost funkcije ljudskih resursa predstavlja prenos informacija, ideja ili osećanja drugim ljudima i prihvatanje odgovora ili drugih informacija od drugih. To je dvosmerni proces koji se odigrava između pošiljaoca i promaoca, između sagovornika i grupe, među grupama, proces interakcije u kojem svi učestvuju, bez obzira da li se izražavaju verbalno ili ne. Danas je uobičajeno da hoteli, restorani i ostali luksuzniji ugostiteljski objekti imaju lica zadužena za odnose s javnošću, za kontakt sa medijima i za poboljšanje komunikacije između okruženja i samog objekta (PR menadžeri). Komunikacija se zasniva na određenim pravilima, na ispunjenosti rečima, emocijama i energijom. Uspešna komunikacija emotivnu energiju prenosi na učesnike. Ljubazan, topao i emotivan odnos oslobađa komunikaciju, a hladnoća u odnosima je koči i stvara napetost. Poznavanje pravila ponašanja, njihovo prihvatanje kao deo profesionalnog života, vodi boljem razumevanju i većoj harmoniji sa okruženjem. Upravo je kultura ponašanja jedan od najvidljivijih i najizraženijih elemenata opšte kulture i društva u celini i neodvojivi deo komunikacije. To je i razlog što se ovoj aktivnosti u hotelijerstvu pridaje posebna važnost i što lica koja se bave ovim pitanjima, pored pravila poslovnog bontona i protokola, moraju uvažavati i principe koji su specifični za odnose s javnošću, a to su profesionalnost, obaveštenost o svim bitnim elementima vezanim za poslovanje hotela i sadržajima koji se nude gostu, predusretljivost i pouzdanost i dostupnost za medije. To su elementi na kojima se gradi kredibilitet PR menadžera i imidž hotela.

Veliki sistemi i hotelske grupacije imaju sopstvena pravila ponašanja u komuniciranju, kako ne bi dolazilo do improvizacije u različitim oblicima kontakta sa brojnim i različitim subjektima.

Pored eksterne komunikacije, u hotelijerstvu je bitna i interna komunikacija, odnosno komunikacije između zaposlenih i menadžmenta u okviru samog preduzeća. Lica zadužena za poslove komuniciranja u okviru hotelskog preduzeća moraju biti sposobna da prenose informacije svojim saradnicima, odnosno svojim »*nadčinjenim*« i »*podčinjenim*«. Stepen efikasnosti komunikacije ka svim pojedincima u značajnoj meri utiče na motivisanost zaposlenih u hotelu.

Komunikacije u okviru preduzeća mogu biti:

- verbalne,
- vizuelne, i
- pisane.

Kod verbalne komunikacije slušalac obično čuje ono što želi da čuje i veoma često dolazi do iskrivljenih podataka. Kod vizuelne komunikacije često se javlja pogrešna interpretacija signala, kao i blagovremeno neuočavanje signala. Najčešći problemi kod pisane komunikacije su nemarno čitanje, čitanje na brzinu, čitanje pod pritiskom i sl. Uvek postoji opasnost da informacija nije dobro, odnosno pravilno primljena. Zato je neophodno uvek imati povratnu informaciju i to kroz pisani odgovor ili neverbalnu akciju.

Najčešće primenjivana sredstva komuciranja u preduzeću su:

- nekovencionalna (sistem otvorenih vrata);
- sredstva masovne komunikacije (časopis, katalog upustvo, oglasna tabla, zajednički sastanci i sl.);
- sastanci organizacionih jedinica; i
- aktivnosti menadžmenta (ponavljanje ciljeva i poslovne politike hotela i njihovo delegiranje na zaposlene).

Za komuniciranje je neophodno razviti dobru veštinu slušanja, što je veoma često i najveći problem. Zaposleni u hotelijerstvu i ugostiteljstvu su često nervozni, umorni ili nestrpljivi zbog prirode posla (noćni rad, visoka ili niska temperatura, dugo stajanje i sl.) i treba ih razumeti. Njima je bitno da znaju da su rukovodioci upoznati sa njihovim problemima i određenim zahtevima i da postoji spremnost za njihovo rešavanje.

Odgovornost je na licima zaduženim za prenos informacija i menadžmentu ljudskih resursa da iznađu metode koje će omogućiti pravilno komuniciranje i stvaranje međusobnog poverenja i dobrih međuljudskih odnosa radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva preduzeća.

2. ZNAČAJ I ULOGA MENADŽERA U OSTVARIVANJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU

2.1. MENADŽERI KAO FAKTOR KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Ključnu odgovornost za kvalitet hotelskog proizvoda imaju upravljačke strukture hotelskog preduzeća, odnosno najviši nivo rukovođenja - generalni menadžment. One su te koje objedinjuju sve hotelske potencijale (zaposlene, materijalne, finansijske i druge resurse) i aktiviraju ih u realizaciji utvrđenih ciljeva preduzeća. U skladu sa društveno - ekonomskim promenama menjao se i odnos prema ulozi onih koji vrše funkciju upravljanja u preduzeću. Naime, sve do druge polovine XX veka na menadžere se gledalo kao na osobe koje su odgovorne za rad svojih podređenih radnika. Menadžer je označavao *„gazdu"*, *"šefa"* a menadžment moć i vlast. Oni su naređivali više sa aspekta vlasti i moći nego sa aspekta autoriteta i znanja.

Danas se na menadžere gleda kao na osobe koje poseduju znanje, sposobnost i veštinu rukovođenja i koji to uspešno znaju da primene u preduzeću. Vršeći funkciju upravljanja u preduzeću oni su kreatori poslovne politike i nosioci razvoja i progresa. Njihova kreativnost, inovativnost i konstruktivno delovanje danas se označava kao liderstvo i njima pripada dominantna uloga u borbi za kvalitet hotelskog proizvoda, a samim tim i za ostvarivanje zadovoljstva gostiju i njihovu lojalnost.

Menadžeri su ti koji treba da stvore klimu pozitivnog pristupa prema novim idejama, promenama, toleranciji, da obezbede široku lepezu saradnje sa okruženjem i da odaju priznanja inovatorima i kreativcima bilo da su rezultat timskog rada ili individualnog talenta. Ključ uspešnosti menadžmenta u hotelijerstvu leži u prepoznavanju mogućnosti za uvođenje inovacija, odnosno stvaranju novih vrednosti za goste. Uspešni menedžeri menjaju svet, utiču na stvaranje novih proizvoda i usluga i pružaju podršku ličnom razvoju ljudi koji za njih rade. Bez uspešnog menadžmenta došlo bi do rasipanja resursa i energije. Iz godine u godinu raste potreba za efikasnim i uspešnim menadžmentom, a samim tim izražena je tendencija povećanja broja ljudi uključenih u poslove menadžmenta. Primera radi, u SAD u periodu između 1990. i 2000. godine broj menadžera raznih profila povećao se sa 11 na oko 15,5 miliona ljudi.

Kada se govori o menadžerima kao ključnom faktoru kvaliteta i ukupne uspešnosti poslovanja hotelskog preduzeća misli se na:

1) vlasnike preduzeća koji ujedno obavljaju i menadžersku funkciju. U hotelijerstvu danas posluje veliki broj malih hotelskih preduzeća sa nekoliko zaposlenih (uglavnom porodica), gde je vlasnik obično i menadžer. Vlasnik kao pojedinac pokretač je poslovnog biznisa da bi ostvario profit.

On ulaže sopstveni kapital u biznis i preuzima rizik za ostvarivani profit. Otuda postoji i osnovna razlika između preduzetnika i menadžera vezano za rizik. Preduzetnik je spreman da u celosti prihvati rizik poduhvata kojim se bavi, dok menadžer, obzirom da nije vlasnik kapitala koji mu je poveren na upravljanje, mora da uvažava ograničenja koja mu vlasnik postavlja u pogledu prihvatanja rizika; i

2) profesionalne menadžere koje vlasnici kapitala, odnosno kompanije, angažuju da u skladu sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima obavljaju menadžerske funkcije.

Obe kategorije menadžera moraju da poseduju potrebna znanja i veštine iz oblasti finansija, organizacije, informatike i upravljanja da bi se uspešno bavili biznisom u hotelijerstvu.

2.2. NIVOI MENADŽERA U HOTELIJERSTVU

Menadžeri, odnosno oni koji vrše funkciju upravljanja u hotelu, odgovorni su za sprovođenje definisane politike i utvrđenih ciljeva hotelskog preduzeća, odnosno za rezultate preduzeća ili dela preduzeća kojim upravljaju (generalni menadžeri ili menadžeri nižih nivoa). U vršenju tih poslova oni su ti koji treba da različite ideje pretoče u akcije, da aktiviraju sve interne i eksterne potencijale, da podrže, podstiču i motivišu radnike koji treba da sprovode zacrtane planove i odluke. Taj zadatak menadžera, da ljude usredsrede na realizaciju zacrtanih ciljeva, predstavlja najsuptilniji deo veštine upravljanja, koja podrazumeva neophodnost spajanja motivacionog faktora i timskog rada u prostoru i vremenu. Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su veoma često heterogeni je ne samo veština nego i umetnost. Suština menadžmenta je u objedinjavanju svih ovih elemenata kako bi se što efikasnije kreirao i sprovodio proces upravljanja u hotelskom preduzeću. Ovo nije ni malo lak i jednostavan zadatak obzirom da ova delatnost obiluje sa dosta niskim nivoom stručne radne snage koja, uglavnom, pripada grupi nižih socijalnih kategorija.

Prema različitim ***nivoima moći, autoriteta i statusa*** u hotelskim preduzećima menadžeri se mogu grupisati na:

- generalne (top) menadžere,
- više menadžere (menadžeri sektora smeštaja, sektora hrane i pića),
- srednje menadžere (menadžer recepcije),
- *niže* menadžere (menadžeri odeljenja).

Generalni (top) menadžeri su odgovorni za ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnh planova, kao i za definisanje ciljeva i strategija preduzeća. Da bi menadžeri najvišeg nivoa mogli izvršavati zadatke oni moraju posedovati određene veštine i znanja iz oblasti: upravljanja preduzećem i rukovođenja timovima koji su im podređeni i zaposlenim osobljem. Deo odgovornosti generalnog menadžera može se preneti na nekog od izvršnih, njemu potčinjenih, menadžera ili na kategoriju viših menadžera, odnosno direktora (smeštaj i hrana i piće). U hotelijerstvu direktor departmana smeštaja obično je taj koji preuzima deo nadležnosti generalnog menadžera u njegovom odsustvu ili zbog njegove zauzetosti (kontakti sa određenim institucijama, sa VIP gostima, prisustvo raznim skupovima, koordinacija poslovnih jedinica i dr.). Prenošenjem dela ovlašćenja generalni menadžer širi svoje aktivnosti i odgovornosti znatno iznad individualnog potencijala i učinka i na taj način približava donošenje odluka mestima konkretnih aktivnosti. Time se i podstiče motivisanost zaposlenih i ostvaruje viši stepen samostalnosti u radu.

Odluke koje donose menadžeri na *višem nivou* (menadžeri sektora - departmana) predstavljaju dalju konkretizaciju planova, programa i odluka koje je doneo najviši nivo menadžmenta. Menadžeri ovog nivoa, takođe, moraju imati odgovarajuća znanja i umeća za rukovođenje i dobru komunikaciju sa nižim nivoima rukovođenja i zaposlenim personalom.

Menadžeri srednjieg i nižih nivoima zaduženi su za operativno sprovođenje planova i odluka i u neposrednom su kontaktu sa izvršiocima radnih zadataka i operacija u procesu kreiranja, stvaranja i pružanja hotelskih usluga.

Menadžeri se veoma često mogu grupisati i ***prema funkcijama*** koje obavljaju u hotelskom ili drugom preduzeću:

- *menadžeri poslovnih jedinica* – linijski menadžeri (menadžer sektora smeštaja, menadžer sektora hrane i pića, menadžeri za organizaciju banketa i sl.).
- funkcionalni menadžeri (menadžer finansija, menadžer ljudskih resursa, menadžer nabavke, menadžer prodaje, menadžer za promociju i propagandu i dr.).

Uspešno voditi hotelsko preduzeće zahteva od menadžmenta uspostavljanje jedinstva ciljeva gostiju, zaposlenih, poslodavaca i dobavljača. To podrazumeva da savremeni menadžeri moraju imati kvalitete vrhunskih profesionalaca, koji svojim znanjem, umećem i kreativnošću stvaraju imidž hotela koji ga izdvaja od konkurencije. Oni treba da budu izuzetno obrazovani, pronicljivi, kreativni i fleksibilni kako bi uočili sve promene koje se dešavaju na tržištu, mobilisali zaposleno osoblje na akcije i liderski vodili hotelsko preduzeće prema željenoj budućnosti. Moraju da prate savremena kretanja na turističkom tržištu, ponašanje konkurencije i spremno dočekaju veoma zahtevne i probirljive turiste. Oni, takođe, moraju biti obučeni da koriste i odgovarajuće metode i tehnike savremenog upravljanja, radi donošenja pravovremenih i adekvatnih odluka, kao i da poseduju odgovarajuće sertifikate iz oblasti kojom upravljaju.

2.3. KONCEPTUALNI OKVIR MENADŽERA – LIDERA U HOTELIJERSTVU

Osnovne pretpostavke uspešnog rukovođenja hotelom u savremenim uslovima poslovanja su strategija, vizionarstvo i liderstvo. Na upravljačkim strukturama - generalnom menadžmentu hotelskog preduzeća je realizovanje ovih pretpostavki, jer su one ključni faktor od koga zavisi uspešnost poslovanja hotela. Menadžeri su ti koji treba svaku šansu da iskoriste i pretvore u uspeh, a svaku slabost eliminišu ili neutrališu. Oni su ti koji ne smeju dozvoliti eksperimente u bilo kom segmentu hotelskog poslovanja, jer samo profesionalan odnos omogućava kvalitet i opstanak na tržištu.

To je samo deo zadataka generalnog menadžera kao glavnokomandujućeg šefa menadžerskog orkestra koji rukovodi menadžerskim timom. On je u službi vlasnika hotela ili korporacije, zadužen za: strateško vođenje hotela, realizovanje utvrđenih ciljeva poslovanja i definisane politike, koordinaciju aktivnosti među poslovnim jedinicama i posredovanje u eventualnim nesuglasicama između poslovnih jedinica. Dodatne odgovornosti generalnog menadžera uključuju odgovornosti na nivou korporacije, angažovanje u aktivnostima vezanim za saradnju sa lokalnim, regionalnim i nacionalnim turističkim organizacijama ili hotelskim asocijacijama.

Menadžer, da bi bio lider, mora biti uspešan, jer samo uspešni menadžeri su lideri. Vrhunski menadžer - lider mora nastojati da hotel koji mu je poveren na upravljanje svakodnevno menja svoj izgled, sadržaje, vrstu i kvalitet usluga. U upravljanju hotelom on mora imati stila u ponašanju sa gostima i sa zaposlenim osobljem, jer on daje ton prepoznatljivosti i prema gostima i prema drugim partnerima, a posebno pred konkurencijom. Da bi sve to sadržao menadžer lider mora sebe poznavati da bi ga drugi prepoznali i uvažavali. Česta je praksa da oni dosta dobro poznaju druge, a sebe veoma malo. On usmerava život a ne život njega. Svoju moć i autoritet lider neosetno ali uverljivo nameće osoblju, na način koji će omogućiti uvažavanje, poštovanje svih i maksimalno izvršavanje utvrđenih ciljeva. Da bi mogao da afirmiše pozitivne vrednosti hotela kojim upravlja lider mora posedovati moralni identitet i integritet. Mora biti veoma dobro informisan o svemu što se događa u hotelu, a posebno na prvoj liniji usluživanja, jer su ti zaposleni ključni izvor lojalnosti gostiju i konkurentske prednosti hotela. Brojni kontakti u komuniciranju zaposlenih i gostiju mogu biti i izvor potencijalnih konflikta i nesporazuma, što zahteva izuzetnu budnost menadžera u pogledu odnosa sa zaposlenim, davanja ovlašćenja i spremnosti za rešavanje eventualnih nesporazuma. Od toga kakav je menadžment hotela u velikoj meri zavisi i na koji će se način razvijati ukupan proces pružanja hotelskih usluga.

Racionalno i uravnotežno ponašanje menadžera u korišćenju pojedinih vidova autoriteta i moći zadatak je i svakodnevna njihova obaveza, jer sinhronizacija u ponašanju daje rezultate. Oni menadžeri koji imaju veći stepen samokontrole i ponašaju se zrelo u primeni moći imaju veću efikasnost i bolje rezultate. Menadžeri koji imaju manji stepen samokontrole imaju slabiju efikasnost, a samim tim i lošije razultate poslovanja. Moć treba shvatati kao sredstvo za obavljanje posla.

Napred izloženi stavovi o ulozi i značaju menadžera – lidera u vođenju hotela opredeljuju konceptualni okvir, odnosno performanse (znanje i umeće), koje uspešni lideri u hotelijerstvu moraju da imaju da bi bili vođe. Te performanse su:

- visoko obrazovanje (fakultet), znanje najmanje dva svetska jezika (engleski obavezno) i posedovanje opšte kulture,
- izuzetno poznavanje hotelskog poslovanja i odgovarajuće radno iskustvo u hotelijerstvu,
- znanja iz oblasti ekonomije, prava, sociologije, psihologije i informatike,
- sposobnost primene savremenih menadžerskih metoda i tehnika,
- sposobnost upravljanja prihodima (Revenue management),
- permanentno obrazovanje (seminari, posete uspešnim inostranim hotelima, sajmovima i berzama, nastupi na stručnim i naučnim skupovima i dr.),
- poznavanje svih procesa rada i aktivnosti u okviru hotela,
- brzo uočavanje problema i odlučnost u njihovom rešavanju,
- inicijativnost, kreativnost, pronicljivost, odgovornost, samopuzdanost, analitičnost i istrajnost,
- veština komuniciranja i pregovaranja,
- sposobnost i umešnost animiranja zaposlenih i uklapanja njihovih potreba i želja sa ciljevima hotela,
- sposobnost uticanja na ponašanje svojih saradnika,
- sposobnost izbora dobrih saradnika (tima) i stvaranje duha timskog rada,
- spremnost preuzimanja odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate,
- spremnost podnošenja rizika, po cenu pravljenja neizbežnih grešaka,
- istančan osećaj vizije,
- sposobnost uočavanja i iskorišćavanja iznenadnih mogućnosti u korist svog hotela,
- jasnost i preciznost u izlaganju ideja, stavova i načela, i energičnost u njihovom sprovođenju.

Odstupanja od ovog koncepta idealnog menadžera su moguća i sasvim normalna, ali treba uvek težiti da ona budu što manja. Svi navedeni zahtevi su realni, pa samim tim i dostižni. Važno je da "***prvi mora biti najbolji!***". On mora biti primer svim zaposlenima u hotelu.

On mora biti sposoban da gleda globalno, radi lokalno, da bude vizionar i da deluje u tri vremenske dimenzije - u prošloj, sadašnjoj i budućoj. On mora znati ne samo da gleda nego i da vidi, ne samo da sluša nego i da čuje. On mora da zna da se prilagodi resursima kojima raspolaže i da ih upotrebi na najbolji mogući način koristeći svoje znanje, kreativnost, pa i sposobnost improvizacije. Menadžer lider, pre svega, mora biti čovek koji zna šta hoće i može. On je i saradnik i partner poslodavca, jer savremeni poslodavci su svesni da u poslovnom biznisu mora biti ostvareno zadovoljstvo svih subjekata u kreiranju i isporuci hotelskog proizvoda (poslodavaca, menadžera, zaposlenih, turista, dobavljača i lokalne i šire društvene zajednice). Ukoliko izostane zadovoljstvo nekog od ovih činioca, poslovni sistem ne može biti uspešan niti konkurentan. Kapital možete posuditi, naći finansijera koji će ideju podržati, ali njena uspešnost zavisi od kvaliteta rukovodećeg tima koji će je realizovati.

Hotelskom industrijom tradicionalno dominiraju muškarci, prevashodno zbog prirode posla. Vođenje hotela zahteva veliku posvećenost poslu. Nije to posao sa fiksnim radnim vremenom od 8 do 16.00. časova i često lični život teško može da se uklopi sa zahtevima hotela i zaposlenih. Za menadžere hotela obično se kaže da su venčani sa svojim poslom. Žene menadžeri u hotelijerstvu se često suočavaju sa dilemom kada moraju da odluče između porodice i karijere, i porodica je najčešće krajnji izbor. Dosta je teško uspostaviti ravnotežu između vremena provedenog u hotelu i vremena posvećenog porodici, odnosno ličnih i poslovnih obaveza. To podrazumeva veštinu planiranja i žrtvovanja, jer hotelijerstvo zahteva mnogo vremena i energije. Iako se muškarci suočavaju sa istim izazovima, do izražaja uglavnom dolazi tradicionalna uloga žene, više kao majke, supruge i domaćice.

Kvalitet upravljačkih struktura u hotelijerstvu je tema kojoj u narednom periodu treba posvetiti značajniju pažnju, obzirom na potrebu hotelske industrije za brže uključivanje u međunarodne turističke tokove. Za ostvarenje poslovne ideje i postizanje konkurentske pozicije na tržištu nije dovoljan kapital nego ljudski potencijal koji će tu ideju realizovati. Kapital možete pozajmiti, naći finansijera koji će tu ideju podržati, ali njena uspešnost zavisi od kvaliteta mendžmenta koji će je realizovati. Po prvi put živimo istovremeno sa suficitom i deficitom kadrova. Na raspolaganju je dosta onih koji imaju formalme predispozicije (diplome), a malo onih kvalitetnih. Imati diplomu ne znači i biti kvalitetan. S druge strane, imamo deficit ključnih rukovodrćih i proizvodnih kadrova. Niti društvo niti poslodavci ne ulažu dovoljno u obrazovanje kadrova i to se plaća zaostajanjem. Tehnologija prvi put u istoriji napreduje brže od čovekovog znanja. Na tom tragu, iako je izum čoveka, ona ide ispred vremena. Mnogo je onih koji i sa fakultetskom spremom nisu savladali čak ni informatičku pismenost.

2.4. METODE I TEHNIKE MENADŽMENTA

Da bi upravljačke strukture hotelskog preduzeća bile sposobne da odgovore promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja potrebno je da koriste odgovarajuće metode, koncepte i tehnike, koje doprinose efikasnijem poslovanju. U naučnoj literaturi i stručnoj praksi iz oblasti menadžmenta koristi se veliki broj metoda i modela, među kojima se posebno izdvajaju:

• ***Portfolio koncept*** (skup kombinacija određenih elemenata) počiva na koordinciji položaja i sposobnosti preduzeća u odnosu na okruženje. U savremenim uslovima poslovanja kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica.

• ***PIMS program*** (*Profit Impact of Market Strategy*) predstavlja empirijsko istraživanje bazirano na uticaju tržišnih strategija na profit. Prema ovom projektu kvalitet je, pored tržišnog učešća, najvažnija determinanta profitabilnosti preduzeća. Pored tržišnog učešća, između ostalih 30 identifikovanih faktora, kvalitet je u najjačoj pozitivnoj korelaciji sa prinosom na investicije.[128]

• ***Metod scenarija*** predstavlja specifikaciju raznih opcija sa domenom mogućih budućih scenarija. Suština je u iznalaženju rešenja kako se i na koji način može doći do određene hipotetičke situacije, kao i kako i na koji način je moguće sprečiti, preusmeriti ili podržati određeni proces.

• ***Cost*** - Benefit Analiza (*Cost - Benefit Analysis*) koristi se za analizu troškova i koristi, gde se na bazi sveukupnog sagledavanja vrši određivanje buduće strategije preduzeća.

• ***Analiza jaza*** - raspona (*GAP Analysis)* svodi se na to da se odrede budući ciljevi i želje i postojeće mogućnosti preduzeća i u tom rasponu da se kreiraju strategije.

• ***SWOT ili TOWS analiza*** koristi se da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterni faktori), s jedne, i snage i slabosti (interni faktori) preduzeća, s druge strane. Na osnovu upoređivanja internih snaga i slabih tačaka sa spoljnim šansama i pretnjama menadžment preduzeća definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše optimalnu strategijsku opciju.

• ***Benchmarking*** podrazumeva primenu najboljeg iskustva tuđe ili sopstvene prakse. Benchmarking je veoma koristan izvor poslovnih ideja, a jedna od osnovnih koristi ove metode jeste otvaranje pojedinca prema novim idejama, proizvodima i poslovnim procesima. Primena benchmarkinga omogućava uvođenje kontinuiranog procesa poboljšanja u svako preduzeće, bolje profilisanje kadrova, komunikacije unutar preduzeća i sa okruženjem, stvaranje zdrave konkurencije, a sve u cilju razvoja turizma i hotelijerstva.

128 Todosijević, R., Todosijević, S.,kvalitet kao dominantan pristup strategijskog reagovanja preduzeća, Zbornik radova, Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2011., str. 39.

Pored ovih modela koriste se i: finansijski metod, kriva iskustva, metod životnog ciklusa osiguranja i dr.

2. 5. NAGRAĐIVANJE PROFESIONALNIH MENADŽERA

Posao menadžera u savremenim uslovima poslovanja postaje sve zahtevniji, u smislu obezbeđenja dugoročne profitabilnosti kompanije i obavljanja aktivnosti u skladu sa zakonskim propisima i zahtevima zainteresovanih lica, pre svega vlasnika kapitala i korisnika proizvoda (usluga). To zahteva i njihovu adekvatnu motivisanost, odnosno nagrađivanje koje će ih stimulisati za ostvaivanje predviđenih rezultata.

Kao osnova za nagrađivanje profesionalnih menadžera, odnosno timova kojima je poverena imovina i upravljanje hotelom, sve više se koriste standardi koji se primenjuju u korporativnom sistemu nagrađivanja. Ti standardi se uspostavljaju u svim korporativnim preduzećima i poslovnim grupacijama koje vode profesionalni menadžeri, jer je veoma teško kontrolisati, odnosno neposredno nadzirati učinak menadžera i ocenjivati njihovu uspešnost u poslovanju preduzeća.

Standardi se definišu kao očekivani, odnosno programirani rezultati poslovanja menadžera u određenom vremenskom periodu, a najčešće dva puta tokom godine. Tako shvaćeni, oni su značajni i za menadžere i za vlasnike. Za menadžere standardi su značajni zato jer im veoma konkretno ukazuju koje su im i kakve obaveze u vođenju poslovanja, tj. u obavljanju menadžerskih funkcija. Za vlasnike standardi pružaju veoma pouzdanu osnovu za dobijanje informacija o tome da li su im i koliko uspešni menadžeri.

Standardi se definišu za različite oblasti poslovanja, kao što su: popunjenost hotelskih kapaciteta, tržišna pozicija hotela, troškovi poslovanja, promet, dobit i dr. Ovako utvrđeni standardi predstavljaju norme učinka menadžera sa kojima se, radi utvrđivanja njihove uspešnosti u poslovanju korporacija, porede njihova ostvarenja po navedenim osnovama. Ta ostvarenja mogu biti jednaka, veća ili manja od programi-ranih. Ako su ostvarenja jednaka ili veća od predviđenih normi, tada se rad menadžera ocenjuje kao uspešan i adekvatno nagrađuje. Ukoliko su rezultati manji od programi-ranih rad menadžmenta se ocenjuje kao neuspešan i kao takav primereno kažnjava.

Norme ocene učinka menadžera mogu biti: dugoročne i kratkoročne. Od dugoročnih normi najčešće se primenjuju one koje se vezuju za ostvarene stope rasta produktivnosti preduzeća i vrednost akcija na tržištu.

Za razliku od dugoročnih, kod kratkoročnih normi ocene učinka menadžera najčešće se koriste sledeći planirani pokazatelji:[129]

- ukupan prihod,
- dobit,
- realizacija,
- tržišno učešće,
- obim pruženih usluga,
- troškovi poslovanja i dr.

Kao najčešće primenjivane metode nagrađivanja uspešnih menadžera u praksi su se iskristalisale sledeće:

- obezbeđenje vlasništva nad delom akcija korporacije čije poslovanje vode, i to ne bilo kakvi već njihovi respektovani posednici;
- vezivanje menadžerskih nagrada - premija za ostvarene rezultate poslovanja u vidu procenta od ostvarene dobiti.

U slučajevima neostvarivanja utvrđenih ciljeva, odnosno postizanja loših rezultata, menadžerima sledi otpuštanje što je i predviđeno ugovorom.

Sve nagrade, izuzev fiksnog dela plate, isplaćuju se iz povećanog prihoda korporacije. Nagrade su izuzetno visoke za ostvareni visok učinak korporacije. Ponekad su veoma visoke, tako da neki uspešni menadžeri u razvijenim zemljama, a posebno u SAD, godišnje ostvaruju prihode od više desetina miliona dolara. Ove, a ne bilo kakve druge, nagrade menadžera profesionalaca, nisu ni u kakvoj vezi sa primanjima zaposlenih. One su uslovljene učinkom menadžera, tako da uspešni menadžeri u mnogim korporacijama u SAD-u ostvaruju primanja (u vidu plate i raznih bonusa) u odnosu na prosečnu platu zaposlenih i do 1:50.

Visoke plate za visoke učinke i oštre kazne za slabe rezultate. Kazne su, kao i nagrade, unapred precizno definisane. Najstrožu kaznu predstavlja otpuštanje, koje je rezultat enormnog pada performansi korporacije i gubitak liderske pozicije na tržištu.

Oblike i načine menadžerskih nagrada utvrđuje nadzorni odbor ili skupština akcionara kompanije. Generalni menadžer sklapa ugovor sa korporacijom, odnosno nadzornim odborom, dok menadžeri nižih nivoa - poslovnih jedinica ugovor sklapaju sa generalnim menadžerom.

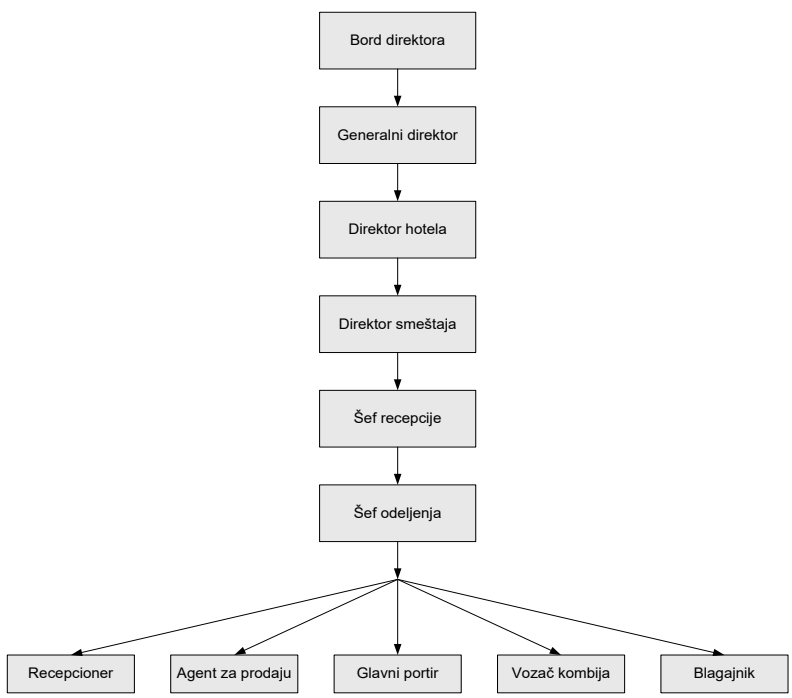
129 *Lukić, Z.,Korporativni standardi ocene učinka menadžera, Časopis za teoriju i praksu, LIDER – Direktor, br. 9, Novi Sad, 2009.*

3. LANAC RUKOVOĐENJA U HOTELU

Upravljačke strukture najvišeg nivoa (generalni – top mnadžment) kreiraju ukupan proces upravljanja organizacijom i shodno tome formiraju lanac rukovođenja, kojim se definišu linije vlasti (ovlašćenja) na svim nivoima rukovođenja i odgovornosti svih nivoa rukovođenja i svih zaposlenih. Njime se precizira ko je unutar organizacije zadužen da podnosi izveštaje, ko međusobno povezuje sektore i ko je taj koji vrši koordinaciju. Na samom vrhu lestvice je menadžer sa najvišim zvanjem, koji je odgovoran za funkcionisanje celokupnog preduzeća. Menadžeri na nižim nivoima raspoređuju se silaznom linijom po nivoima preduzeća. Što je veći broj nivoa organizovanosti postoji veći stepen hijerarhije i obrnuto.

Pri dizajniranju organizacione strukture generalni menadžment, uz raspodelu odgovornosti i moći, uređuje i raspodelu ovlašćenja, odnosno pravo na donošenje odluka koje je sankcionisano od strane vrha uprave. Ovlašćenja mogu biti raspoređena kroz celu organizaciju (decentralizacija) ili mogu biti u rukama određenog broja zaposlenih (centralizacija). Lanac rukovođenja u hotelu prikazan je na sledećoj šemi.

Šema 4. Lanac rukovođenja u hotelu



Izvor: Prilagođeno prema: Ratković, R., Organizacija i tehnika hotelskog menadžmenta, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007. str.41.

Kao što se vidi iz priložene šeme, lanac rukovođenja veoma jasno precizira hijerarhiju nadležnosti, i s tim u vezi i moć i autoritet pojedinih nivoa rukovođenja.

Tradicionalno, hotelski i ugostiteljski menadžment je veoma centralizovan, verovatno stoga što su mu koreni u malim objektima koji su bili pod direktnom upravom vlasnika. U novije vreme, kako se ova industrija razvijala, decentralizacija je postala sve češći način rukovođenja.

3.1. MODELI RUKOVOĐENJA

Rukovođenje hotelom je veoma složen i odgovoran posao koji ne sme biti prepušten stihiji. U načinu i tehnologiji upravljanja hotelom, kao i u drugim poslovnim sistemima, primenjuju se različiti modeli i stilovi rukovođenja, među kojim dominiraju:

a) centralizovani, i

b) decentralizovani model rukovođenja.

Centralizovani model rukovođenja

Centralizovani model rukovođenja podrazumeva koncentraciju vlasti (donošenje strateških odluka) na najvišem nivou rukovođenja. Ovaj sistem rukovođenja karakterističan je, pre svega, za velike hotelske kompanije koje imaju brojne hotele na različitim lokacijama, kao i za hotelske grupacije koje primenjuju različite funkcionalno organizacione modalitete ovog sistema.

Karakteristike centralizovanog modela rukovođenja hotelskim poslovanjem su:

- ključne odluke donose se na jednom mestu (najvišem nivou);
- jasno definisanje menadžerskih odgovornosti i nadležnosti;
- specijalizacija menadžera po sektorima rada;
- lojalnost menadžera i disciplina zaposlenih;
- kontinuitet, istrajnost i predvidivost aktivnosti.

Prednosti ovog modela rukovođenja su:

- lakše definisanje strategije rasta i razvoja hotela;
- efikasnija kontrola poslovanja;
- izbegavanje konfliktnih odluka;
- eliminisanje nelojalne konkurencije između delova u sistemu;
- manji broj nivoa rukovođenja, što povećava operativnost u radu;
- racionalizacija troškova zbog kupovine robe i materijala na veliko (ekonomija obima).

Nedostaci centralizovanog načina rukovođenja su:

- nemogućnost efikasnog prilagođavanja "paketa ponude" zahtevima lokalnih gostiju;
- sporost u reagovanju na promene u zahtevima i željama gostiju i sporost u reagovanju na konkurenciju;
- nedostatak ovlašćenja nižim nivoima rukovođenja da stimulišu zaposlene za ostvarivanje boljih rezultata rada.

Centralizovani model primenjuje se kada se želi ostvariti prednost nad konkurencijom putem nižih cena i kada hotelski lanac deluje na homogenom turističkom tržištu.

Decentralizovani model rukovođenja

Decentralizovani model rukovođenja u hotelijerstvu ostvaruje se prenošenjem vlasti na niže nivoe upravljanja, odnosno kroz čitavu organizaciju. U ovom obliku menadžeri nižih organizacionih nivoa imaju veći stepen ovlašćenja u donošenju odluka, dok se na nivou kompanije zadržavaju samo osnovne funkcije (razvoj, finansije, kontrola i dr.).

Decentralizovani model je neminovnost u sistemu rukovođenja hotelskim lanacima, jer oni često posluju u različitim područjima sa raznovrsnom tražnjom koju treba posebno zadovoljiti. Samostalnost u radu, koja je svojstvena ovom načinu rukovođenja utiče na motivisanost nižih nivoa menadžera i zaposlenih, što se pozitivno odražava i na profitabilnost čitave organizacije.

Karakteristike decentralizovanog modela su:

- odluke se donose bliže mestu nastanka problema;
- mogućnost udovoljavanja zahtevima lokalnog turističkog tržišta;
- mogućnost formiranja proizvoda prema individualnim zahtevima turista, a ne pružanje uniformnih usluga.

Prednosti ovog modela upravljanja su:

- odlučivanje je brže i usklađeno je sa određenom situacijom na licu mesta;
- menadžeri nižeg nivoa imaju mogućnost da bolje motivišu zaposlene u ostvarivanju većih radnih efekata;
- povećava se efikasnost u radu i stvaraju bolji uslovi da se upravlja sa promenama tražnje.

Loše strane ovog modela su:

- teže je određivanje strategijskih ciljeva zbog prisustva jakog lokalnog uticaja i specifičnosti koje iz njega proizilaze;
- velika autonomija delova može da preraste u veoma "labave" veze sa direkcijom, a time da delovi ne poštuju pravila celine, što negativno utiče na uspešnost delova, tj. hotela u okviru hotelskog lanca.

Prednosti ovog modela rukovođenja su, uglavnom, slabosti centralizovanog modela i obratno. Otuda i potreba da se utvrdi optimalan odnos između centralizovanog i decentralizovanog načina, tj. kombinovanje jednog i drugog načina rukovođenja u efikasnu organizacionu formu koja će omogućiti veću fleksibilnost i prilagodljivost tržišnim promenama.

Efikasnost rukovođenja, a samim tim i efikasnost odabranog modela, u velikoj meri zavisi od načina organizovanja preduzeća i njegove organizacione strukture. Različiti ciljevi, različiti uslovi poslovanja i različita okruženja u kojima preduzeća obavljaju svoju delatnost onemogućavaju uspostavljane univerzalnog modela organizovanja koji se može primenjivati kod svih preduzeća. Među najčešće korišćenim modelima organizovanja izdvajaju se:

- *linijski model* (karakterističan mala preduzeća),
- *linijsko - štabni model* (karakterističan za mala preduzeća),
- f*unkcionalni model* (karakterističan za manja i srednja preduzeća),
- *divizioni i multidivizioni model* (pogodan za velike hotelske sisteme),
- *matrični model organizovanja* (kombinacija funkcionalnog i diviziong modela),
- *mrežni model* (karakterističan za različite vrste i oblike rganizovanosti).

U praksi oblikovanja organizacione strukture hotelskih preduzeća veoma retko se koristi isključivo samo jedan model. Najčešće se vrši njihovo komibnovanje, pri čemu opredeljujuću ulogu imaju sledeći elementi:

- *veličina hotela* (broj i struktura hotelskih soba, broj, raspored i veličina prostora i prostorija za usluživanje i sl.);
- s*tarost hotela* (održavanje i vođenje starih hotela je teže i skuplje od novih, zbog zasterelosti opreme,uređaja i nameštaja i sl.);
- *brojnost sadržaja i usluga* (što je u hotelu više različitih mesta za služenje hrane, pića i drugih usluga gostima, to su veće potrebe za brojem zanimanja i zaposlenih);
- *način pružanja hotelskih usluga* (samoposluživanje, direktno posluživanje od strane zaposlenog osoblja i dr.);
- *oscilacija tražnje* (godišnja, mesečna, nedeljna ili oscilacija tokom dana izaziva kolebanja u potrebama za osobljem i u zavisnosti od toga vrši se privremeno angažovanje radnika ili angažovanje sa delom radnog vremena).

3.2. RASPODELA OVLAŠĆENJA

Raspodela ovlašćenja podrazumeva raspodelu vlasti na pojedinačni nivo, odnosno deo u hotelu. Njome se određuje pitanje koliko samostalnosti u odlučivanju ima neki hotel u okviru hotelske grupacije ili neka poslovna jedinica u okviru hotela. Zapravo, radi se o raspodeli i prenošenju određenih ovlašćenja sa viših na niži nivo menadžmenta, pri čemu ovlašćenje predstavlja pravo na donošenje odluka, koje je sankcionisano od strane najvišeg nivoa menadžmenta.

Prenošenje autoriteta na niže nivoe menadžera i zaposlene potrebno je da bi se efikasnije i brže reagovalo na određene greške i devijacije koje se mogu pojaviti u procesu pružanja hotelskih usluga, kao i da se poveća odgovornost saradnika na koje je preneto ovlašćenje. Prenošenje autoruteta, kako na niže nivoe menadžera, tako i na zaposlene, podrazumeva uzajamno poverenje, stalnu komunikaciju i punu slobodu onih koji su zaduženi za pojedine vrste poslova. Ovo ne znači da su u tom segmentu menadžeri oslobođeni odgovornosti za neostvarivanje rezultata, jer su oni nosioci odgovornosti.

Posebno je bitno da zaposleni koji su u stalnom kontaktu sa gostima raspolažu određenim nivoom ovlašćenja. Na taj način proces odlučivanja po prigovorima i žalbama gostiju znatno se skraćuje, što utiče na ostvarivanje većeg stepena zadovoljstva gostiju bržim reagovanjem i rešavanjem njihovih primedbi.

U ovom kontekstu navodi se **primer hotela** „***Hilton***" u Diznilendu, u kome su jasno propisane mere koje zaposleni na recepciji mogu i smeju da preduzmu. Osoblje na recepciji je to koje je ovlašćeno da napravi popust u korist turiste do 100 USD u sledećim situacijama:[130]

- ukoliko gost u toku svog odjavljivanja prijavi da u njegovoj sobi nije bilo tople vode, ili da je loš prijem TV slike;
- ukoliko prtljag gosta stigne sa zakašnjenjem (umanjenje računa za 50 USD);
- ukoliko gost posumnja u iznos telefonskog računa, mora se izvršiti neophodno proveravanje i usklađivanje;
- kada se gost žali na nepristojno ponašanje zaposlenih na recepciji ili u nekom drugom sektoru što se mora prijaviti i preneti odgovarajućem menadžeru.

Davanje većih ovlašćenja zaposlenima je od izuzetne koristi za njihovo dodatno motivisanje, jer se time oni na veoma efikasan način pridobijaju za uspostavljanje i sprovođenje TQM sistema.

130 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VHŠ, Beograd, 2007., str. 172.

3.3. USPOSTAVLJANJE RASPONA KONTROLE RUKOVOĐENJA

Raspon kontrole upravljanja definiše broj izvršioca u preduzeću koji su podređeni jednom rukovodiocu. On se utvrđuje organizacionom strukturom rukovođenja. Funkcionisanje organizacije i njena efikasnost umnogome je zavisna od pravilnog i racionalnog utvrđivanja broja rukovodilačkih instanci i racionalnog utvrđivanja broja radnika u odnosu na broj rukovodioca. Raspon kontrole biće onoliki koliki je broj izvršilaca koji su podređeni jednom rukovodiocu. Manji broj rukovodilačkih instanci znači veći raspon kontrole i obrnuto, veći broj rukovodilačkih instanci znači manji raspon kontrole.

U uspostavljanju raspona kontrole rukovođenja izdiferencirala su se dva oblika, i to:

a) široki raspon kontrole (ravna hijerarhija),

b) uski raspon kontrole upravljanja (visoka hijerarhija).

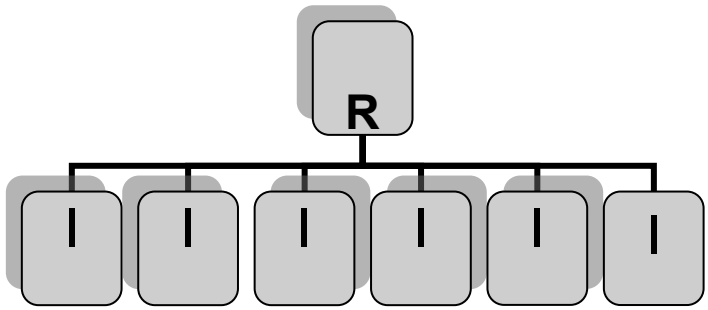
Široki raspon kontrole prisutan je u takozvanim *ravnim* hijerarhijama, gde je veliki broj zaposlenih podređen jednom rukovodiocu. Uži raspon kontrole prisutan je u *visokim* organizacijama, gde je mali broj zaposlenih podređen jednom nadzorniku, što zahteva postojanje velikog broja nadzornika. Za određivanje idealnog raspona kontrole upravljanja nema tačne formule, obzirom na dejstvo različitih elemenata koji opredeljuju sistem. Ti elementi su: jednostavnost poslova, obučenost i profesionalnost u radu, preciznost i tačnost zadataka, učestalost radnog procesa, integracija poslova i fizička disperzija organizacije.

Ako veliki broj zaposlenih obavlja slične poslove i podređeni su jednom rukovodiocu, raspon kontrole je širi. Kada zaposleni obavljaju veoma različite poslove, nadređeni mora svakom podređenom posvetiti dovoljno pažnje u cilju propisnog nadgledanja obavljanja zadatih poslova, što zahteva uži raspon kontrole. Ukoliko je podređeni radnik bolje obučen i veštiji u poslu, to je potrebno manje kontrole. Rutinski poslovi dozvoljavaju menadžmentu standardizovanje posla, smanjenje nedoumice oko posla i mogućnost širenja raspona kontrole. S druge strane, pažljivo nadgledanje neophodno je onda kada su poslovi nejasni i postoji mogućnost nedoumice. Primera radi, postupak prijema i odjavljivanja gostiju može biti dokumentovan i kreiran kao standardna procedura, tako da menadžer recepcije može imati relativno širok raspon kontrole nad zaposlenima na recepciji. Zbog različite strukture gostiju sa kojima se susreću agenti prodaje, zadatak menadžera prodaje mnogo je manje izvestan. Direktor prodaje odgovoran je za obuku agenata prodaje, za osiguravanje sklopljenih poslova i sl. Ovi zadaci zahtevaju potpunu koordinaciju koja istovremeno limitira broj zaposlenih kojima se može rukovoditi, ispravljajući tako luk kontrole.

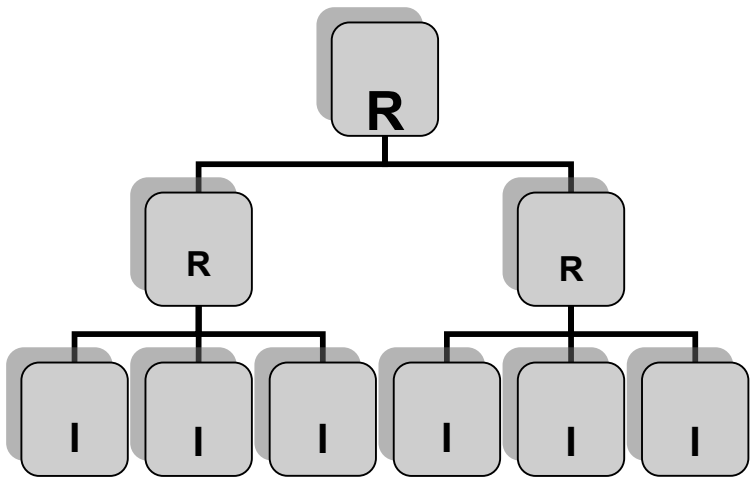
Na slici raspona kontrole upravljanja prikazana je ravna i visoka hijerarhija u upravljačkoj kontroli poslovanja.

Slika 5. Raspon kontrole

(a) Široki raspon kontrole (ravna hijerarhija)



(b) Uži raspon kontrole upravljanja (visoka hijerarhija)



Izvor: Prilagođeno prema: Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Kolarić, V., Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997. str 135.

Tamo gde su operacije približno slične raspon kontrole je širi, odnosno veći je broj izvršilaca na jednog rukovodioca. Ukoliko su operacije različite raspon kontrole je uži, odnosno manji je broj izvršilaca na jednog rukovodioca Primera radi, u pripremi hrane za jedan sto sa šest gostiju, sa različitim predjelima i salatama, šef mora imati uži raspon kontrole da bi bio siguran da je svaki sastojak obroka propisno aranžiran i isporučen uslužnom personalu na vreme. Za razliku od toga, raspon kontrole domaćice hotela može biti mnogo širi, jer je postupak čišćenja i pripremanja svake sobe za goste sličan, ako ne i isti.

Fizička disperzija organizacije odgovara rasporedu zaposlenih u objektu. Ako domaćica hotela ima sobarice angažovane na 20 spratova u 2 razlicite zgrade, a šef recepcije svoje zaposlene ima na jednom mestu, raspon kontrole biće više ravan za domaćicu hotela nego za menadžera recepcije.

Utvrđivanje idealnog broja izvršioca koje nadgleda jedan rukovodilac zavisi od brojnih faktora, među kojima se izdvajaju: organizaciona struktura, trendovi u hotelijerstvu, timski radi, kvalitet i ovlašćenja zaposlenih. Mnogi hoteli sve više teže uspostavljanju šireg raspona kontrole gde se odluke mogu donositi bez prelaženja svih nivoa menadžmenta, kako bi izbegli postojanje glomaznog lanca rukovođenja.

Funkcionalna organizacija podstiče efikasnost, timski rad i koordinaciju aktivnosti između svih nivoa rukovođenja i svih službi. Njena najveća snaga je u efikasnosti koju omogućava uspostavljena struktura. Uspešnost hotela u poslovanju meri se njegovim ukupnim delovanjem, a ne samo uspesima pojedinih službi. Hotel sa besprekorno opremljenim sobama neće biti uspešan ukoliko recepcija, higijena ili usluga u njemu ne zadovolje očekivanja gosta i obrnuto. Gost može biti izuzetno zadovoljan kvalitetom usluge, ali će hotel u očima gosta izgubiti ukoliko soba ne odgovara očekivanjima gosta. Nekad je veoma teško da sve službe u hotelu uspešno odrade svoj deo posla u ukupnoj organizaciji. Zato je naročito važno da svaka služba ima u vidu utvrđene hotelske ciljeve vezane za zadovoljavanje potreba i zahteva gostiju i profitabilnost, a ne da se fokusira samo na svoju ulogu (sinergetski efekat na prvom mestu). Usmeravanje na to ***kako raditi stvari na pravi nacin*** *često zasenjuje organizacijske mogucnosti* ***kako raditi prave stvari***.[131] *Hotelska funkcionalna organizacija zahteva odgovornost u rukovođenju, gde generalni menadžer hotela treba da bude izuzetno jak vođa koji je sposoban da obezbedi poslovanje u okviru zadatih smernica, donošenjem pravilnih odluka, raspodelom ovlašćenja, koordinacijom i arbitražom potrebnom da obezbedi efektivno poslovanje svih funkcionalnih jedinica u hotelu. Od njegovog znanja i sposobnosti u velikoj meri zavisi i uspeh hotela. To znači da treba naći pravog direktora hotela, odnosno onoga koji ispunjava standarde direktora hotela.*

131 *Ratković, R., Organizacija i tehnika hotelskog menadžmenta, Hotelsko poslovanje u turizmu, Singidunum, Beograd, 2007. str. 44.*

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Objasnite ulogu zaposlenih u ostvarivanju kvaliteta hotelskog uslužnog proizvoda?
√ Koja su osnovna područja aktivnosti procesa upravljanja ljudskim resursima?
√ Objasnite suštinu i značaj procesa regrutovanja kadrova za potrebe hotelijerstva?
√ Objasnite značaj selekcije kandidata za ostvarivanje kvaliteta hotelske usluge?
√ Objasnite postupak zapošljavanja i raspoređivanja radnika?
√ Koja je razlika između programa obuke i programa usavršavanja?
√ Objasnite značaj obuke (treninga) za ostvarivanje kvaliteta hotelske usluge?
√ Objasnite ulogu timskog rada u realizaciji hotelskog proizvoda?
√ Navedite probleme koji se najčešće pojavljuju u procesu komunikacija između zaposlenih i menadžmenta hotelskog preduzeća?
√ Objasnite ulogu menadžera hotelskog preduzeća u ostvarivanju kvaliteta proizvoda i ukupnog hotelskog poslovanja?
√ Koje su osnovne karakteristike menadžera preduzetnika u hotelijerstvu?
√ Koje sve vrste menadžera u hotelijerstvu postoje?
√ Navedite ključne performanse savremenog hotelskog menadžera?
√ Objasnite kako treba da izgleda savremeni menadžer - lider hotela?
√ Navedite ključne metode i tehnike menadžmenta?
√ Kako se vrši nagrađivanje vrhunskih menadžera?
√ Šta znači delegiranje autoriteta?
√ Objasnite suštinu lanaca rukovođenja u hotelu?
√ Koji su nedostacii centralizovanog modela rukovođenja?
√ Koje su prednosti decentralizovanog modela rukovođenja?
√ Koji modeli organizovanja postoje?
√ Šta je to raspon kontrole upravljanja?



Glava V

ULOGA KORISNIKA USLUGA U OBEZBEĐIVANJU KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. Uloga turista u procesu kreiranja i isporuke hotelskih usluga
- 1.1. Očekivanja turiste kao korisnika hotelskih usluga
- 1.2. Percepcija hotelske usluge
- 1.3. Odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga
- 1.4. Prevazilaženje odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga

2. Zadovoljstvo turiste kao merilo vrednosti kvaliteta hotelske usluge
- 2.1. Satisfakcija korisnika hotelskih usluga
- 2.2. Lojalanost korisnika hotelskih usluga
- 2.3. Nezadovoljstvo gostiju - preduslov nelojalnosti
- 2.4. Otklanjanje nezadovoljstva turista

3. Merenje kvaliteta hotelskih usluga

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ULOGU I ZNAČAJ TURISTA U PROCESU KREIRANJA I ISPORUKE HOTELSKIH USLUGA
- ISTAKNE ELEMENTE KOJI UTIČU NA OČEKIVANU I PERCIPIRANU USLUGU
- UKAŽE NA ODSTUPANJA U KVALITETU HOTELSKIH USLUGA I NAČINE PREVAZILAŽENJA TIH ODSTUPANJA
- OBJASNI SUŠTINU SATISFAKCIJE KORISNIKA HOTELSKIH USLUGA
- UKAŽE NA KLJUČNE ELEMENTE KOJI DOVODE DO (NE)ZADOVOLJSTVA KORISNIKA HOTELSKIH USLUGA
- OBJASNI SUŠTINU UPRAVLJANJA PRITUŽBAMA I REKLAMACIJAMA
- UKAŽE NA METODE I TEHNIKE MERENJA KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

1. ULOGA TURISTA U PROCESU KREIRANJA I ISPORUKE HOTELSKIH USLUGA

U lancu stvaranja hotelskog proizvoda zaposleni predstavljaju jednu kariku. Druga, ne manje značajna, odnosi se na turiste kao korisnike hotelskih usluga, čije su ocene o kvalitettu tih usluga jedino merodavne. Njihove sugestije i ideje treba da predstavljaju polaznu osnovu menadžmentu za donošenje odluka o hotelskom proizvodu. Uvažavanjem i uključivanjem njihovih ideja u proizvod oni postaju saradnici u kreiranju i isporuci hotelskih usluga, zbog čega se značajan broj hotela prema turistima odnosi kao prema *svojim zaposlenima*, jer oni svojim naporima, vremenu i pažnji značajno doprinose stvaranju ukupne slike o hotelu. U tom kontektsu turisti predstavljaju značajan ljudski resurs, koji doprinosi unapređenju kvaliteta ukupne hotelske usluge. Kvalitet u hotelijerstvu počinje i završava se sa gostom, tako što on na početku definiše zahteve za određeni nivo kvaliteta proizvoda, a na kraju taj kvalitet vrednuje kao korisnik. Ti zahtevi predstavljaju putokaz u kom pravcu treba kreirati hotelski proizvod, kako se ponašati i šta preduzeti ukoliko se pojave određeni propusti i greške u tom procesu.

Različitim intenzitetom i na različite načine turisti se uključuju u poslovne aktivnosti hotelskog preduzeća. Prema Drayeru i Dehneru, to uključivanje je moguće u:[132]

1) potencijalnoj fazi,

2) procesnoj fazi, i

3) fazi rezultata.

1. Učešće turista u potencijalnoj fazi kreiranja i pružanja usluga

U potencijalnoj fazi kreiranja pružanja usluga hoteli koriste brojne marketinške aktivnosti koje turistima omogućavaju aktivnije uključivanje u poslovne aktivnosti hotela. Jedna od najčešće korišćenih aktivnosti je **direktni marketing**, koji se zasniva na uspostavljanju direktne komunikacije sa postojećim ili potencijalnim turistima. Najrasprostranjeniji oblici direktnog matketinga su:

- distribucija letaka sa propagandnim porukama;
- prezentacija kataloga;
- deljenje propagandnog materijala na kućne adrese;
- telemarketing (ankete, upiti, rezervacije, prodaja telefonskim putem i dr.);
- mobilni marketing (slanje SMS poruka);
- elektronski mediji (Internet, T - online, kablovska TV, facebook, različite vrste mreža i sl.).

132 Opširnije: Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Beograd, VTŠ, 2007., str. 97 - 108.

Ključni razlozi koji ističu značaj ovog oblika marketing aktivnosti i uključivanja turista u kreiranju i isporuci hotelskih usluga su: izuzetno široka lepeza medija koja omogućava različite oblike komuniciranja sa potencijalnim turistima; veća dostupnost pojedinih segmenata potencijalnih turista; postojanje preciznih tehnika za određivanje ciljnih grupa turista; niži troškovi korišćenja; mogućnost uticaja na izmene proizvoda i dr.

Značajan instrument povezivanja turista sa određenim hotelom i njihovo uključivanje u poslovne aktivnost predstavljaju ***klubovi prijatelja hotela***. Te klubove osnivaju uglavnom veliki hotelski sistemi ili hotelske grupacije. U njima se podstiču razgovori, druženja i razmena iskustava između turista i zaposlenih. Za članove kluba obezbeđuju se brojne pogodnosti poput: popusta u svojim objektima, popusta za kupovini aranžmana u nekom od hotela sa kojima su u poslovnom aranžmanu, povoljnije cene prenoćišta u hotelima u blizini aerodroma, davanje posebnih kartica koje članovima kluba obezbeđuju dodatne beneficije i dr.

*Učešće na **sajmovima***, kao oblik marketing aktivnosti, veoma je značajan vid uključivanja turista u poslovne aktivnosti hotelskih preduzeća. Potencijalni korisnici hotelskih usluga na sajmovima, upoznajući se sa ponudom hotelskih preduzeća, imaju mogućnost da svojim sugestijama, predlozima i idejama utiču na poboljšanje kvaliteta hotelskog uslužnog programa. U svim tim aktivnostima veoma je važno da hoteli održe obećanja koja su data kroz komuniciranje sa turistima i da se garantuje verodostojnost saopštenih poruka što se bitno odražava na zadovoljstvo turista.

Koristan način da se turisti uključe u poslovne aktivnosti hotelskih preduzeća predstavljaju i brojni ***događaji*** koji se odvijaju u hotelu ili mestu u kojem je hotel lociran.

Događaj, kao „*specifično osmišljena ponuda ograničenog trajanja u čijoj osnovi se nalazi odgovarajuća ideja*“,[133] ima za cilj zadovoljavanje specifičnih potreba i zahteva određenih tržišnih segmenata. Privlačnost i atraktivnost događaja proizilazi iz specifičnosti i originalnosti ideje pretočene u proizvod ograničenog vremenskog trajanja. Ostvarivanje ekonomske koristi od ovog oblika ponude moguće je jedino ako se njihovim organizovanjem i izvršavanjem upravlja, što podrazumeva postojanje kvalifikovanih profesionalca koji njima upravljaju (mendžeri događaja).

Postoje brojne i veoma različite vrste događaja, čija je podela uslovljena njihovim karakterom, obimom i namenom. Sa aspekta hotelskog preduzeća događaje treba posmatrati kao:

- eksterne (mega) događaje, ili događaje kojima upravljaju strukture izvan turizma i hotelijerstva i čije je mesto glavnog dešavanja izvan hotela, i
- interne događaje, ili dogđaje koji se održavaju u hotelu.

133 Andrejević, A.,Grubor, A.., Menadžment događaja, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2007., str. 5.

Eksterni događaji

U kategoriju eksternih događaja spadaju značajne međunarodne privredne, političke, kulturne, sportske i druge priredbe (Međunarodna privredna izložba – EXPO; Olimpijske igre; svetska prvenstva u fudbalu, košarci, odbojci; međunarodni festivali i karnevali; međunarodni sajmovi; klupska sportska takmičenja u fudbalu, košarci, odbojci; veliki turniri u tenisu; i dr.). Njihovi organizatori su državne strukture, velike privredne kompanije, sportske, kulturne i druge asocijacije, specijalizovane agencije i sl.

Događaji ove vrste privlače izuzetnu pažnju javnosti, medijski su veoma dobro propraćeni, doprinose izgrađivanju imidža i utiču na ukupnu privrednu aktivnost mesta i zemlje domaćina. Brojne ekipe organizatora, učesnici i domaći i inostrani posetioci, učestvujući u ovim događajima gosti su više ili manje luksuznih hotela, koji im uz usluge smeštaja i hrane pružaju i različite vrste sadržaja kulturnog, sportsko-rekreativnog i zabavnog karaktera i zahvaljujući tome ostvaruju značajnu ekonomsku korist.

Osnovni zadatak hotelskog menadžmenta je da svoje aktivnosti usmeri prema događajima u okruženju, da se uključi u njihovu realizaciju, afirmiše ponudu hotela i istu vrednuje.

Interni događaji

U mnogim hotelima se odvijaju različiti oblici poslovnih aktivnosti poput: međunarodnih kongresa, konferencija, seminara, simpozijuma, izložbi, promocija novih proizvoda i dr. To je i razlog što se mnogi od njih namenski projektuju i grade kao specijalizovani hoteli za održavanje događaja te vrste. Takvi hoteli predstvljaju izraz prilagođavanja hotelske ponude posebnim tržišnim segmentima. Radi se o savremeno urađenim i opremljenim hotelima namenski građenim isključivo za velike međunarodne skupove, konvencije ili kongrese. Ti hoteli imaju izuzetno velike kapacitete (preko hiljadu soba), brojne rezidencije i apartmane, balske dvorane i sve ono što je vezano za glamuroznost događaja te vrste.

Takođe, u mnogim hotelima organizuju se različite izložbe na kojima se promovišu savremene tehnologije i najnoviji proizvodi za potrebe hotelijerstva i ugostiteljstva. Pored te ponude, vrše se brojne degustacije i prezentuje se prirodno i kulturno bogastvo turističke destinacije i šire regije. Pozitivni primeri kod nas bi mogli biti izložbe koje se održavaju u pojedinim hotelima, kao što su: „*Festival vina*" u hotelu Continental; Izložba opreme „*XORECA*" u hotelu Holidy – Inn; i dr. Za vreme tih događaja kontakti koji se uspostavljaju neuporedivo su korisniji od tradicionalnih komunikacionih aktivnosti. Prednost je u tome što se turisti i ostali posetioci mogu obratiti direktno predstavnicima hotela, i to u jednoj opuštenijoj atmosferi .

U grupu internih događja, na koje menadžment hotelskog preduzeća ima uticaja, spadaju i pojedinačni događaji vezani za organizovanje zabave, prijema, svadbi, proslava, banketa, koktela i sl. u prostorima hotela ili van njega. Ovi događaji, takođe, donose znatne ekonomske koristi hotelima.

Navedeni pristupi u tretmanu događaja upućuju na zaključak da je osnovni zadatak upravljanja događajima planiranje, proizvodnja i promovisanje vremenski definisanih događaja. Taj zadatak je moguće ostvariti efikasnim marketinškim aktivnostima koje su prvenstveno usmerene na iniciranje i uspostavljanje čvršćih veza hotelskog preduzeća i njihovog proizvoda sa ciljnim grupama korisnika hotelskih usluga. Hoteli koji svoje poslovanje usmeravaju u ovom pravcu imaju i posebne službe (jedinice) za poslovne kontakte (kongresne usluge, događaje i sl.).

2. Učešće turista u procesnoj fazi

Neposredne komunikacije, odnosno direktni kontakti sa zaposlenim osobljem su najvažniji aspekt učešća turista u ovoj fazi isporuke usluga. Od vrste i načina ovih komunikacija u značajnoj meri zavisi i percepcija kvaliteta usluga od strane turiste. Na zaposlenima, prvenstveno onim sa prve linije usluživanja, je da svojim odnosom i ponašanjem pruže zadovoljstvo i daju mogućnost gostima da se njihovim sugestijama, predlozima i idejama obogate hotelske usluge. Veoma je bitna i spremnost menadžmenta da brzo reaguje na određene propuste i greške koje mogu izazvati nezadovoljstvo turiste. Ovo podrazumeva da se turisti stimulišu da se uključe u aktivnosti hotela, jer je njihova spremnost za saradnju bitan faktor percepcije kvaliteta hotelske usluge.

U žejli za aktivnijim uključivanjem u kreiranju i isporuci hotelskih usluga u ovoj fazi koriste se različite marketinške metode, među kojima se posebno izdvajaju: postavljanje info i drugih multimedijalnih terminala u hotelu; instaliranje automata za plaćanje određenih usluga (check-out); instaliranje internog TV kanala sa informacijama o sadržajima u hotelu i izvan njega i sl.), čime se daje mogućnost boljeg informisanje i učešća u različitim aktivnostima.

U određenim slučajevima hoteli u ovoj fazi neke funkcije čak i prenose na turiste. Primeri koji to ilustruju su: aktivno učešće gostiju na zabavi koju organizuju gosti hotela ili se uključuju u njeno održavanje; uvođenje principa samoposluživanja sl. Eksternalizacija usluga u ovom kontekstu podrazumeva da hotel jedan deo aktivnosti prenosi na goste, čime ih čini kreatorima usluge. Na taj način, pored hotela, odgovornost za program i njegov kvalitet je i na gostima i njihovom odnosu prema programu, mada će u očima svakog pojedinačnog gosta taj kvalitet biti subjektivno ocenjivan. Ukoliko se gost na priredbi aktivno zabavlja i doprinosi njenom uspehu on će kvalitet tog programa u svakom slučaju oceniti boljim u odnosu na gosta koji se drži pasivno i program posmatra nezainteresovano.

Sam čin sopstvene participacije u tome turisti smatraju veoma značajnim. Takvi turisti se mogu smatrati aktivnim učesnicima u kreiranju hotelskog proizvoda.

Za razliku od turista koji imaju aktivnu ulogu postoje i turisti koji se ponašaju pasivno u odnosu na sve što se dešava u hotelu, a samim tim i na sopstvenu satisfakciju. Ti turisti su opredeljeni za komunikaciju na nivou neophodnog poslovnog odnosa. Evidentno je da su međusobne interakcije gostiju i zaposlenih, kao i njihovo uključivanje u sam proces kreiranja i pružanja usluga, u ovom slučaju svedene na minimum.

3. Učešće turista u fazi rezultata

I u ovoj fazi postoje brojni načini da se utiče na stavove turista koji su, uglavnom, već formirani. Ukoliko je došlo do izvesnog odstupanja u kvalitetu isporučene hotelske usluge, ili njenih pojedinih elemenata, hotel ima određene mogućnosti da utiču na poboljšanje stavova turiste, posebno ukoliko je gost ukazao na određene propuste i nedostatke koji su se dogodili za vreme njegovog boravka u hotelu.

Svojim prigovorom i reklamacijom gost daje hotelu šansu da je još uvek moguće zadobiti njegovo poverenje ukoliko se brzo i efikasno reši nastala greška. On na taj način stavlja do znanja da još uvek ne želi da hotel potpuno izbriše sa liste poželjnih. Izražavanje nezadovoljstva na propuste ne znači da se prekida komunikacija sa hotelom, već se stavlja do znanja da ima prostora da se greške isprave. Na taj način on predstavlja i druge turiste koji nisu spremni da izraze svoje nezadovoljstvo, pa se i ne može ispraviti utisak ukoliko hotel nije svestan njihovog nezadovoljstva.

Blagovremenim rešavanjem i uvažavanjem prigovora i reklamacija koje su hotelski gosti uložili, ublažavaju se nezadovoljstava i otklanjaju izvori tih nedostataka. Istovremeno, kroz različite oblike post - prodajnih usluga, programe sitnih pažnji nakon završetka procesa pružanja usluga i sl., hoteli nastoje da ostave utisak i ojačaju pozitivnu percepciju turista u vezi sa ukupnim doživljajem.

1.1. OČEKIVANJA TURISTE KAO KORISNIKA HOTELSKIH USLUGA

Očekivanja turiste kao korisnika hotelskih usluga predstavlja njegovo verovanje o usluzi koje služi kao merilo ili referentna tačka u odnosu na koju se procenjuje performansa, tj. njena percepcija (doživljena usluga).[134] Stoga je poznavanje očekivanja turiste ključna tačka u procesu kreiranja i pružanja usluga.

Očekivanja turiste proizilaze iz njegove želje da zadovolji određenu potrebu i sklonosti po sopstvenom predviđanju. Različiti su i veoma brojni faktori koji utiču na očekivanja turista od hotelske usluge. Među njima najvažniji uticaj imaju individualne potrebe turiste kao pojedinca.

134 Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2009., str. 112.

Te potrebe mogu biti: duhovno i emocionalno obogaćenje; psihičko, fizičko i zdravstveno zadovoljstvo; upoznavanje kulture, običaja i istorije drugih naroda; zabava i razonoda; poslovne obaveze i dr. U skladu sa svojim potrebama turista formira sopstveno verovanje koje očekuje da bude ispunjeno.

Na formiranje verovanja o hotelskoj usluzi od presudnog uticaja su iskustva koja je turista stekao u prethodnom periodu boraveći u istom ili sličnom hotelu (turista koji je već boravio u hotelu sa pet zvezdica očekuje uslugu na istom ili višem nivou od prethodnog doživljaja).

Ukoliko ne postoje prethodna iskustva, turista svoja očekivanja formiraju iz različitih izvora, među kojima su dominirajući:

1) **Propagandno – informativni materijal** prezentovan od strane samog hotela. Očekivanja koja je turista formirao na osnovu obećanja i garancija usluga koje je hotel dao, bilo putem propagandnog materijala ili kroz direktnu komunikaciju zaposlenih i turiste, trebalo bi i da mu se ispune. Nažalost, u praksi se događa da su obećanja za pojedine karakteristike usluga veoma često dvosmislena i da se ne poštuju. Primeri sledećih propagandnih poruka, koje se često pojavljuju u katalozima i drugim turističkim publikacijama, samo potvrđuju ove navode:

- *Kuća sa pogledom na more*, ne znači i da je kuća blizu plaže. Najčešće je to pogled na more sa nekog od uzvišenja udaljenog i po nekoliko kilometara od mora;
- *Terasa okrenuta prema moru*, ne mora da znači da se sa terase zaista i vidi more. Veoma često taj pogled je zaklonjen;
- *Bazen na raspolaganju*, ne znači i da je bazen uvek pristupačan gostima, kao i da je voda u njemu stalno topla, jer je moguće da se u periodima lošeg vremena ili van sezone voda i ne zagreva;

2) **Informisanje na bazi propagandnog materijala** turističke organizacije destinacije u kojoj se hotel nalazi ili turističkih agencija koje prodaju kapacitete hotela;

3) **Usmene propagande zadovoljnih turista**. Ovaj vid propagande predstavlja poseban fenomen i za hotele je jedan od najefikasnijih oblika promocije. Njena efikasnost sastoji se u tome da onaj koji je prima ne doživljava je kao reklamu od strane samog hotela i ne sumnja u njenu verodostojnost. Pri tome treba imati u vidu da je ovaj oblik promovisanja besplatan. Uticaj zadovoljnih turista u vreme ekspanzije savremenih tehnologija (internet, facebok i druge mreže) dobija sasvim druge dimenzije, jer pored uticaja na rodbinu i prijatelje, ovim putem vrši se pozitivna reklama i na brojne potencijalne turiste.

4) I**nformisanje preko kataloga**, turističkih časopisa, TV i novinskih reportaža, vesti, interneta i dr.

Očekivanja turista tokom vremena se pod uticajem brojnih faktora menjaju. Među tim faktorima posebno su značajni sledeći: rast životnog standarda; razvoj savremenih informacionih i drugih tehnologija; pojava novih atraktivnih destinacija; slobodno vreme i dr. Sve to utiče da se nivo očekivanja gostiju u pogledu kvaliteta iz dana u dan povećava. Nivo očekivanja se razlikuje od slučaja do slučaja. Dok je za neke turiste bitna lokacija hotela, za druge je bitna usluga, za treće cena itd. Ukoliko neko želi da boravi u luksuznom hotelu, koji se nalazi na atraktivnoj lokaciji ili u elitnom delu starog gradskog jezgra, njegova očekivanja se formiraju na jednom nivou (do nivoa idealnih očekivanja ili želja). S druge strane, ukoliko neko želi da se upozna sa kulturo – istorijskim vrednostima ili atrakcijama u neposrednom okruženju određenog mesta, pri čemu mu luksuzni hotel nije prioritet, njegova očekivanja se formiraju na sasvim drugom nivou. Logično je da su za ova dva slučaja formirane različite referentne tačke sa kojima će turista porediti percipuiranu uslugu, odnosno boravak u takvom hotelu.

U pogledu očekivane usluge pojavljuju se dve krajnosti i to:[135]

- idealna, i
- prihvatljiva usluga.

Idealna usluga podrazumeva ispunjenje svih zahteva koje hotelski gost očekuje. No, kako su ljudi svesni da nije moguće uvek ispuniti sve želje, oni su spremni da prihvate i nešto što nije na tom nivou, ali u granici određene tolerancije. Taj donji nivo predstavlja *prihvatljivu uslugu*.

Kako je u prirodi hotelske usluge heterogenost i na strani ponude i na strani tražnje događa se da se pojavljuju odstupanja u kreiranju i pružanju hotelske usluge, ne samo između hotela iste kategorije u okviru određene grupacije već i među zaposlenima u okviru istog hotela ili čak kod istog zaposlenog prilikom različitih poseta.

Nivo do kog je gost spreman da prihvati ova odstupanja predstavlja „***zonu tolerancije***". Kada se usluga kreće u okviru zone tolerancije, to značajnije ne utiče na satisfakciju turiste. U situacijama kada je nivo usluga ispod prihvatljive usluge, odnosno donjeg nivoa tolerancije, dolazi do nezadovoljstva turiste. U situacijama kada gost dobije uslugu iznad gornjeg nivoa tj. očekivane usluge, tada je turista veoma zadovoljan i sigurno prijatno iznenađen pruženom uslugom.

S obzirom da je zona tolerancije određena razlikom između očekivanja povezanih sa idealnom i onih koji se odnose na prihvatljivu uslugu, to se i faktori koji utiču na zonu tolerancije mogu podeliti na:

- faktore koji utiču na očekivanja povezana sa idealnom uslugom (gornji nivo usluge), i
- faktore koji utiču na očekivanja u vezi sa prihvatljivom uslugom (donji nivo usluge).

135 Opširnije videti: Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2009., str. 113 – 117.

Na očekivanja turiste u pogledu idealne usluge utiču faktori povezani sa njegovim očekivanjima, željama i ličnošću, ali i informacije dobijene iz drugih izvora. Očekivanja u vezi prihvatljive usluge opredeljuju situacioni faktori, kako u normalnim uslovima, tako i oni koji su povezani sa nepredviđenim događajima.

1.2. PERCEPCIJA HOTELSKE USLUGE

Percepcija hotelske usluge je način na koji je turista doživeo uslugu, odnosno rezultat neposrednog iskustva korisnika hotelske usluge koje nastaje u postupku korišćenja te usluge. Percepcija se, u suštini, svodi na utvrđivanje stepena zadovoljstva turiste nakon izvršene usluge, pri čemu stepen usaglašenosti između očekivanog i doživljenog kvaliteta predstavlja satisfakciju turiste. Težnja za postizanje satisfakcije turiste mora da bude ekonomski osmišljena, tj. da se uz zadovoljstvo turiste ostvari i zadovoljstvo zaposlenih i poslodavca kroz ostvarivanje povoljnih finansijskih rezultata.

Kvalitet usluge turista posmatra kroz osobine opipljivosti, pouzdanosti, odgovornosti, sigurnosti i empatije i na bazi njih stvara percepciju kvaliteta hotelske usluge.

Ukupan nivo zadovoljstva turiste može se posmatrati i u odnosu na nivoe zadovoljstva elementima pojedinačnih usluga. Turisti formiraju niz pojedinačnih utisaka o pojedinim elementima hotelske usluge i svaki od tih elemenata porede sa onim što su očekivali. Postavlja se pitanje šta je rezultanta ukupnog nivoa percepcije i da li ona predstavlja jednu vrstu aritmetičkog zbira pojedinačnih utisaka. Odgovor na ovo pitanje zavisi od procesa izbora svakog pojedinačnog turiste. Turista može slabosti ili nedostatke jednog elementa kompenzovati prednošću ili dobrim osobinama nekog drugog. Na primer, turista može smatrati da je soba nekomformna, ali da je ljubaznost zaposlenih na visokom nivou, te će rezultanta ukupne percepcije biti visoka. Turista, isto tako, može ustanoviti minimalan nivo kvaliteta koji je prihvatljiv i to za svaku osobinu usluge. On će biti zadovoljan samo ukoliko je svaka od tih osobina prevazišla minimalni nivo prihvatljivosti.

Postoje različiti stepeni percepcije, od nezadovoljstva kvalitetom usluge do oduševljenja gosta doživljenom uslugom.

Nizak nivo kvaliteta usluge je u slučaju kada je gost *nezadovoljan* doživljenom uslugom. Ukoliko je doživljeni kvalitet usluge na nivou očekivanog, onda je gost na *pragu zadovoljstva* jer je dobio kvalitet koji je očekivao. Kada je doživljeni kvalitet usluge iznad očekivanog tada je ostvaren stepen *potpunog zadovoljstva gosta*. U prvom slučaju radi se o *neusaglašenom* kvalitetu hotelskog proizvoda sa zahtevima i očekivanjima gostiju. U drugom slučaju radi se o *usaglašenom kvalitetu* hotelskog proizvoda.

U trećem slučaju radi se o atraktivnom kvalitetu hotelskog proizvoda kojim se premašuju očekivanja korisnika. To dovodi do satisfkcije turiste koju je moguće nivelisati. U tom nivou nalaze se zahtevi koji se odnose na ***usluge koje izazivaju oduševljenje gostiju*** („*attraction*"). Te usluge mogu se odnositi na iznaneđenje prilikom dočeka gosta ili prilikom njegovog ulaska u sobu ili restoransku salu (pojava imena na TV-u prilikom ulaska u sobu, poklon dobrodošlice, neuobičajena dekoracija stola, neuobičajena ponuda jela i pića, piće na račun hotela i sl.).

Na percepciju turiste, pored njegovih ličnih osobina (standard, način i stil života, raspoloženje, položaj u društvu, emocije i sl.), utiče i atraktivnost okruženja i vreme u kome se usluga konzumira i bezbroj drugih važnih i manje važnih elmenata koji čine hotelski proizvod kompleksnim.

1.3. ODSTUPANJA U KVALITETU HOTELSKIH USLUGA

Na osnovu analize osobina kvaliteta i činjenice da percepcija turiste određuje kvalitet hotelske usluge, neophodno je ukazati na brojne situacije koje dovode do odstupanja između doživljene i očekivane usluge i s tim u vezi na važnost uspostavljanja procesa kvaliteta u hotelskom preduzeću. Taj proces zasniva se na očekivanjima i percepcijama menadžmenta hotela, zaposlenih i korisnika hotelskih usluga. Upravljačke strukture hotela i zaposleni predstavljaju jedan aspekt kvaliteta i oni posmatraju tržište i proces pružanja usluga iz svog ugla. Cilj hotela je da ostvari profit, jer je u njegovoj prirodi poslovanja da komercijalizuje usluge koje pruža. Nasuprot tome, hotelski gosti kvalitet hotelske usluge posmatraju kao *„jedan element ostvarivanja uspešnog doživljaja i njihovu percepciju čini ono samo što doživljaj čini kvalitetnim ili ga narušava"*.[136] Gost ne razmišlja o hotelu, njegovom poslovanju i procesima unutar hotela. On želi i očekuje da bude zadovoljan uslugom. Pored toga, odstupanja u kvalitetu, odnosno razlike u percepcijama su i posledica istovremenosti procesa proizvodnje i potrošnje, prisustva gosta u kreiranju i isporuci same usluge, nemogućnosti sagledavanja brojnih komponenti hotelske usluge pre njenog konzumiranja i dr., što uzrokuje brojne grešake i propuste u isporuci hotelskih usluga.

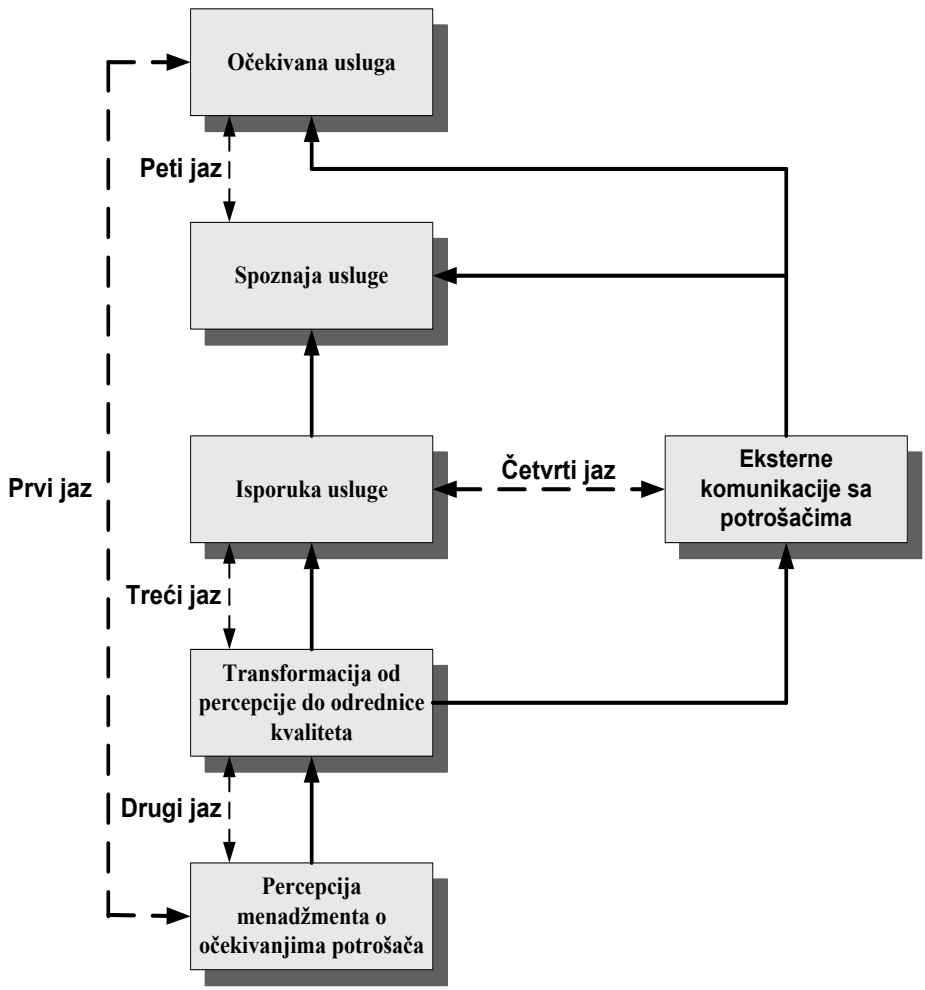
Razlike u ovim percepcijama otvaraju značajne probleme u procesu približavanja hotelske ponude i ostvarivanja zadovoljstva turiste kvalitetom usluge. Upravo iz tih razloga postoje određeni nivoi odvojenosti između menadžmenta i zaposlenih, s jedne, i gostiju hotela, s druge strane.

Upravljanje kvalitetom usluga predstavlja proces koji je usmeren na obezbeđivanje uslova da odstupanja između očekivane i doživljene usluge budu minimalna, odnosno hotel bi u procesu uspostavljanja kvaliteta usluga.trebalo da otkloni postojeća i moguća odstupanja.

136 Robert, D., David, B., Hospitality Marketing Management, John Wiley & Sons, Inc, 2006. str. 55.

Definisanje odstupanja koja postoje između kvaliteta usluge i zadovoljstva gosta hotela su od suštinske važnosti za kreiranje imidža hotela i njegovu poziciju na tržištu. Proces uspostavljanja kvaliteta usluge i definisanje jazova (gepova) koji dovode do odstupanja u kvalitetu usluga između očekivane i isporučene usluge (tzv. Gap Analysis), prikazan je na sledećoj šemi.

Šema 4. Proces uspostavljanja kvaliteta usluga i definisanje jazova između kvaliteta usluge i percepcije hotelskog gosta



Izvor: Robert, D., David, B., Hospitality Marketing Management, John Wiley & Sons, Inc, 2006. str. 56.

Navedeni jazovi posledica su nekog od sledećih odstupanja u procesu poslovanja hotelskog preduzeća.

• **Prvi jaz** javlja se kao posledica nerazumevanja stvarnih očekivanja turista. Jednostavno, ovaj jaz nastaje kada upravljačke strukture hotela ne shvataju šta korisnici hotelskih usluga žele. On je rezultat odvojenosti menadžmenta od stanja na tržištu, odnosno nepostojanja direktne komunikacije sa turistima. Ta odvojenost posledica je:

- neraspolaganja pravim informacijama u vezi sa očekivanjima turista;
- odsustva segmentacije tržišta; i
- nedostatka komunikacija u okviru hotelsklog preduzeća.

Ukoliko su odstupanja velika premošćavanje svih narednih gepova biće izuzetno težak zadatak za menadžment. Stoga je veoma bitno da se kontinuirano istražuje tržište, da se bude u kontaktu sa sadašnjim i potencijalnim turistima i da se podstiču povratne informacije.

• **Drugi jaz** odnosi se na situacije u kojima dolazi do odstupanja između onoga što turisti očekuju kao uslugu i načina na koji hotel organizuje pružanje usluge da bi se zadovoljila ta očekivanja. Do ovog jaza dolazi onda kada hotel poznaje šta njegovi gosti žele, ali nije spreman ili ne želi da razvija sistem koji će omogućiti da se očekivani kvalitet i isporuči. Ovaj jaz nastaje kao posledica: nedostatka novih sadržaja; nedovoljnog angažovanja upravljačkih struktura; nedostatka resursa; nedovoljnog interesovanje za standardizaciju i neodgovarajućeg uslužnog ambijenta.

U težnji za ostvarivanjem kratkotrajnih ciljeva pojedini hoteli vrlo često zapostavljaju ulaganja u ljudske resurse i savremene tehnologije, što se negativno odražava na kvalitet hotelske usluge, a samim tim i na greške koje veoma često dovode do ovog odstupanja. Ovome treba dodati i nespremnost samog menadžmenta da se upusti u unapređenje kvaliteta usluga ili otklanjanje određenih grešaka, jer su po njemu ta unapređenja neizvodljiva. Takav pristup ide na ruku i radnicima koji nisu spremni da menjaju ustaljene navike.

• **Treći jaz** pokazuje odstupanje između definisane usluge (kvalitet, standardi, procesi, procedure) i načina na koji je usluga isporučena turisti, odnosno odstupanje koje nastaje između percepcije menadžmenta i specifikacije kvaliteta usluga. Ova odstupanja odnose se na gep u uslužnoj performansi. I pored utvrđenih normi i specifikacija, veoma često se događa da zaposleni nisu u mogućnosti ili nisu voljni da na odgovarajući način isporuče uslugu. Ovaj jaz nastaje kao posledica: neadekvatnog upravljanja ljudskim resursima; neusklađenosti kompetencija osoblja sa specifikacijama; neadekvatne organizacije; lošeg upravljanja uslužnim operacijama; i nepostojanja ili nedovoljnog internog marketinga.

• **Četvrti jaz** javlja se kao posledica neusklađenosti između obećane i isporučene usluge. U oštroj konkurentskoj utakmici agenti za prodaju hotelskih kapaciteta veoma često daju obećanja koja su bez realnog pokrića, što dovodi do razočarenja turiste i gubljenja njegovog poverenja. On nastaje kao posledica: neobjektivnih i nerealnih obećanja; neadekvatne komunikacije između lica zaduženih za marketing i promociju i operativnog osoblja i odsustva razvijenog programa internog marketinga.

• **Peti jaz** predstavlja razliku između očekivane i doživljene usluge. Ovaj jaz je rezultat svih prethodno navedenih odstupanja i u njihovoj je funkciji. Nastaje kada doživljena usluga nije u skladu sa očekivanjima turiste, što može dovesti do nezadovoljstva (razočaranja).

Menadžeri uslužnih preduzeća ovaj model koriste u istraživanju vlastitih percepcija kvaliteta i u kreiranju mera koje treba preduzeti za unapređenje kvaliteta usluga, kroz zatvaranje ili minimiziranje odstupanja koja dovode do navedenih gepova koji nastaju u hotelskom poslovanju.

1.4. PREVAZILAŽENJE ODSTUPANJA U KVALITETU HOTELSKIH USLUGA

Nerazumevanje očekivanja turiste od strane onih koji su zaduženi za kvalitet hotelske usluge osnovni je uzrok stvaranja uslova za pojavu ***prvog jaza***. To nerazumevanje može pokrenuti lanac pogrešnih odluka i neadekvatnu alokaciju resursa, što će se odraziti na negativnu percepciju.

U cilju sprečavanja pogrešnih odluka i eliminisanja propusta, odnosno minimiziranja razloga koji dovode do ovog gepa, neophodno je:

- imati prave i potpune informacije o tome: ko su turisti, koje su karakteristike usluga za njih najvažnije i koji nivo kvaliteta tih karakteristika oni očekuju;
- identifikovati nezadovoljstvo turista, odnosno imati informacije zašto oni prigovaraju i šta očekuju od prigovora i reklamacija;
- iznaći metode za otklanjanje propusta i grešaka u kreiranju i isporuci usluge,
- uspostaviti stabilne odnose sa turistima i permanentno pratiti promene u zahtevima i potrebama postojećih i potencijalnih turista;
- uspostaviti standarde (norme) kvaliteta usluga koje zaposleni treba da shvate i da ih primenjuju u kreiranju i isporuci usluge.

Za dobijanje ovih informacija neophodna su marketing istraživanja sa jasno definisanim zadacima i ciljevima istraživanja veoma heterogenih očekivanja turista. Ta istraživanja usmeravaju preduzeće da kreira proizvod koji teži individualizaciji potreba i zahteva savremenih turista.

Brojni su razlozi za nastajanje propusta koji dovode do ***drugog jaza***. U osnovi, upravljačke strukture koje su odgovorne za ustanovljavanje i definisanje standarda nemaju pravilnu orijentaciju prema kvalitetu, smatrajući da za poslovanje hotela kvalitet nije prioritetan cilj. One, veoma često, veruju da su očekivanja turista previsoka i nerealna i da se poslovanje hotela veoma teško može uskladiti sa takvim zahtevima. Opredeljenja menadžmenta u ovom pravcu unapred pokazuju njegovu nespremnost da se, u cilju zadovoljavanja identifikovanih zahteva i očekivanja turista, ustanove novi standardi poslovanja (unapredi usluga) koji će ići u susret tim očekivanjima. Ta opredeljenja umnogome prate i ostali zaposleni koji, uglavnom, nisu spremni i ne žele da menjaju stečene navike.

U prevazilaženju odstupanja koja dovode do ovog jaza, hotelska preduzeća posebnu pažnju treba da usmere na spremnost zaposlenih za prihvatanje i primenu standarda. Standardi su signali koji bi hotelskom menadžmentu trebali da ukažu na koje performanse usluga treba obratiti naročitu pažnju. Kada su standardi i specifikacije usluga manjkavi, ili kada ne odražavaju očekivanja turista, kvalitet koji turisti percipiraju biće znatno manji od očekivanog. Standardi koji se baziraju na tehničkim dimenzijama kvaliteta u osnovi su merljivi (veličina sobe, obim i kvalitet hrane, infrastrukturni elementi i sl.), za razliku od standarda koji se odnose na funkcionalnu dimenziju kvaliteta hotelskih uslugakoje je daleko teže ustanoviti.

Heterogenost usluga, takođe, je izvor problema koji mogu dovesti do ovog jaza. Naime, zbog heterogenosti hotelskih usluga retko se dešava ili je gotovo nemoguće da usluge, bez obzira na utvrđene specifikacije, budu identične ili pružene na identičan način. Može se zaključiti da su heterogenost i neopipljivost hotelskih usluga u srži izazova da se kroz dizajniranje usluga zatvori ili umanji ovaj jaz.

Prevazilaženje odstupanja iz ovog gepa podrazumeva obezbeđivanje tehničke komponente kvaliteta hotelske usluge (atraktivnost spoljašnjeg okruženja, dizajn eksterijera i enterijera hotela, hotelska infrastruktura i sl.) koja će nadomestiti elemente vezane za funkcionlnu dimenziju kvaliteta usluge.

Treći jaz pokazuje odstupanje između definisane usluge i načina na koji se usluga isporučuje turisti. Osnovni razlozi koji dovode do ovog odstupanja su neadekvatni resursi (ljudski, materijalni, tehnološki) i njihov odnos prema definisanim standardima.

Za dobru performansu isporuke usluga postoji nekoliko ključnih razloga. Ti razlozi odnose se, prvenstveno, na zaposlene i njihovu ulogu u procesu pružanja usluga. Zaposleni često ne razumeju dovoljno svoju ulogu u organizaciji. Među njima veoma često postoje nesporazumi kao rezultat klime koja vlada u preduzeću. Moguće je, takođe, da su u konfliktu sa rukovodstvom hotela ili sa samim gostima hotela. Može se desiti i da rade na neadekvatnom radnom mestu,

nedovoljno poznaju tehnologiju ili je pogrešno koriste, da su neadekvatno nagrađeni, da nemaju odgovarajuće kompetencije i ovlašćenja i sl. Svi ovi faktori vezani su za funkciju ljudskih resursa i njihovu kreativnost i sposobnost u isporuci kvalitetne usluge.

Nesinhronizovana aktivnost odrereñenih hotelskih službi, takoñe, može dovesti do propusta koji dovode do ovog jaza. Iz tih razloga prepoznavanje važnosti internih subjekata u preduzeću je veoma značajno za prevazilaženje diskrepanci koje nastaju u ovom gepu, u smislu usklañivanja ciljeva, sistema nagrañivanja i motivisanja zaposlenih.

Na propuste koji dovode do ovog jaza, pored zaposlenih, utiču i sami turisti. Naime, ukoliko se oni na odgovarajući način ne uključe u procesu kreiranja usluga (ne daju sugestije, predloge, informacije, ne komuniciraju i sl.), može se desiti da nastanu propusti u kvalitetu koji dovode do pojave ovog jaza. To nameće obavezu hotelima da podstiču goste na saradnju, da razumeju i uvažavaju njihove prigovore, reklamacije ili pritužbe. Na taj način hoteli uočavaju greške, imaju mogućnost da ih isprave i time utiču na satisfakciju turiste, ali i izbegnu uočene propuste koji bi se eventualno mogli ispoljiti u budućnosti i sa drugim korisnicima. Kao što se vidi, turisti na različite načine sami mogu proširiti ili suziti ovaj jaz, kroz primereno ili neprimereno, korisno ili nekorisno, produktivno ili neproduktivno ponašanje.

U prevazilaženju odstupanja koja se odnose na ovaj jaz neophodno je, dakle, primeniti različite kombinacije strategija, kojima treba da se stvore uslovi da zaposleni u hotelu budu voljni, spremni i motivisani da isporuče utvrñeni kvalitet usluga i na taj način doprinesu zadovoljavanju očekivanih potreba i zahteva turista.

Četvrti jaz pokazuje razliku između isporučene i obećane usluge. Obećanja koja su data kroz različite kanale tržišnog komuniciranja mogu biti od presudnog uticaja na formiranje očekivanja turista od usluge. Neispunjavanje obećanja proizilazi iz nedostatka ili nedovoljne koordinacije između zaposlenih koji su odgovorni za isporuku usluga i zaposlenih čija je dužnost da komuniciraju sa turistima.

Da ne bi došlo do propusta koji dovode do ovog jaza neophodna je sinhronizovana i dobra organizacija svih kanala komuniciranja (internih i eksternih) i svih funkcija unutar hotelskog preduzeća. Pravilno definisani kanali komuniciranja, odnosno oni kroz koje se daju realna obećanja, su jedan od ključnih preduslova da turisti kvalitet usluga percipiraju kao superioran. Obećanja koja su nerealna, što je vrlo čest slučaj, dovode do previsokih očekivanja koja hotel nije u mogućnosti da ispuni. Treba voditi računa da pojedine usluge, inače korektnog nivoa kvaliteta, zbog prevelikih očekivanja mogu biti percipirane kao loše.

Obzirom na veoma različite i brojne izvore informisanja hotelska preduzeća treba da, što je moguće više, usaglase izvore informacija, barem onih na koje mogu direktno da utiču, da bi turisti dobili ujednačene poruke i obećanja u vezi sa uslugom konktetnog hotela. Na taj način se utiče na zatvaranje ovog gepa, odnosno eliminisanje propusta koji dovode do odstupanja.

Peti jaz se javlja kao posledica postojanja nekog od prethodno navedenih odstupanja. Prevazilaženje odstupanja koja dovode do ovog jaza i njihovo zatvaranje moguće je kroz eliminisanje ili sužavanje propusta iz svih prethodnih jazova. Nepostojanje ovog gep-a znači da su ispunjena očekivanja turista u vezi sa kvalitetom hotelskih usluga, da je turista zadovoljan ukupnom hotelskom uslugom koja mu je pružena tokom boravka u hotelu i da su ciljevi poslovanja hotelskog preduzeća u potpunosti ispunjeni.

Cilj svakog hotela treba da bude ispunjavanje očekivanja svojih gostiju u pogledu kvaliteta usluge, a ukoliko je moguće i prevazilaženje njihovih očekivanja. Međutim, kod prevazilaženja očekivanja turiste pruženom uslugom treba biti oprezan jer od prevelikog prevazilaženja očekivanja gost bi od sledećeg boravka mogao da formira suviše visoka očekivanja. Ukoliko ne dođe do ispunjenja takvih očekivanja, to može dovesti do razočarenja gosta, čak i onda kad se ponuđena usluga nalazi na visokom nivou kvaliteta.

Prezentovani model analize odstupanja je izuzetno koristan sa aspekta satisfakcije turiste i razlika koje se pojavljuju između viđenja kvaliteta iz ugla turiste i hotelskog ugla. Međutim, on ima i određene nedostatke koji se, pre svega, odnose na potrošački gep, tj. onaj koji pokazuje na odstupanja između očekivanja i percepcije turiste kao potrošača. Ti nedostaci mogu se izraziti na sledeći način: [137]

a) Usluge mogu biti percipirane kao „*dobre*" i onda kada su „*loše*". Ukoliko su očekivanja turista izuzetno niska, onda i niži kvalitet usluga može biti takav da obezebeđuje satisfakciju turiste, jer su očekivanja čak i prevaziđena. Hoteli koji streme visokom kvalitetu ne smeju polaziti sa stanovišta da su očekivanja njihovih gostiju niska, iako to ona objektivno jesu.

b) Usluge mogu biti percipirane kao „loše" iako su „dobre". Slično prethodnom slučaju, veoma je moguće da su očekivanja turiste izuzetno visoka, npr. zbog preteranih obećanja koja su data, pa i objektivno dobre usluge mogu biti nedovoljno dobre da ispune očekivanja turista i oni su zbog toga nezadovoljni.

c) Usluge koje su u prethodnom iskustvu turiste bile „*dobre*", u sadašnjem vremenu, kada ih turista ponovo koristi, mogu biti ocenjene u najboljem slučaju kao korektne. Ukoliko su usluge bile dobre, turisti mogu smatrati da one u budućnosti moraju biti još bolje, jer su i njihova očekivanja porasla. Stoga, turisti mogu svaki sledeći put pri korišćenju iste („dobre") usluge biti manje zadovoljni performansama usluge mada se ona objektivno nije promenila u smislu kvaliteta.

137 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 139 – 140.

2. ZADOVOLJSTVO TURISTE KAO MERILO VREDNOSTI KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Suština upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu je postizanje zadovoljstva (customer) gosta kao korisnika hotelskih usluga, odnosno njegova satisfakcija kvalitetom usluge. To zadovoljstvo rezultat je doživljene usluge tokom njegovog boravka u hotelu. Zadovoljstvo je potpuno ukoliko je ostvareno i zadovoljstvo ostalih učesnika u procesu kreiranja i isporuke hotelske usluge *(vlasnici, zaposleni, dobavljači*). Satisfakciju kao izraz zadovoljstva u hotelijerstvu treba posmatrati kao:

- zadovoljstvo performansama hotelske usluge, i
- oduševljenost korisnika usluge ukoliko je kvalitet te usluge značajno premašio njegova očekivanja.

Imati kvalitetnu uslugu u hotelijerstvu, odnosno težiti vrhunskom zadovoljstvu gosta, zahteva usmeravanje aktivnosti svih zaposlenih i svih nivoa rukovođenja kako bi se pojedinačni proizvodi i usluge uklopile u ukupni doživljaj korisnika hotelske usluge. Taj doživljaj treba da bude rezultat brojnih eksternih i internih faktora, jer pojednačna usluga ili proizvod nisu dovoljni da podignu percepciju ukupnog kvaliteta hotelske usluge. Cilj je težiti takvoj vrednosti koja će zadovoljiti zahteve i očekivanja gosta kao meritornog subjekta u oceni vrednosti kvaliteta hotelskih usluga.

Praksa u hotelijerstvu iskristalisala je dva ključna elementa ocene kvaliteta usluge, i to:

1) satisfakciju turiste kao korisnika hotelskih usluga, i

2) lojalnost. korisnika hotelske usluge.

2.1. SATISFAKCIJA KORISNIKA HOTELSKIH USLUGA

Satisfakcija turiste/gosta predstavlja osećaj do kog nivoa su karakteristike hotelske usluge ispunile njegova očekivanja. Taj osećaj zadovoljstva gosta je, u suštini, njegov emocionalni odgovor koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre korišćene usluge i stvarno doživljene hotelske usluge. Da bi se javio osećaj zadovoljstva potrebno je da budu ispunjena očekivanja gosta, a po mogućnosti i nadmašena.

Ukoliko satisfakciju (S) posmatramo kao funkciju očekivanja turiste (Ot) i doživljenih performansi hotelske usluge (P), u situacijama kada je

P = Ot

javlja se satisfakcija turiste, jer hotelska usluga ispunjava očekivanja.

Ukoliko performanse usluge prevazilaze očekivanja turiste **P › Ot** onda se pojavljuje tzv.*„pozitivno nepotvrđivanje pretpostavljenog*" ili njegova oduševljenost (potvrda vrhunskog kvaliteta). Takav stepen zadovoljstva je ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih turista.[138] Ocena posle korišćenja hotelske usluge veoma je bitna faza, često i odlučujuća za naredne kupovine. Od zadovoljstva ili nezadovoljstva predhodnom uslugom u velikoj meri zavisi buduće ponašanje turiste.

Ukoliko gost nije zadovoljan doživljenom hotelskom uslugom, odnosno ukoliko je usluga ispod njegovog očekivanja onda se pojavljuje dissatisfakcija ili nezadovoljstvo **Ot › P**, kao druga krajnost satisfakcije. To stanje nezadovoljstva može imati veoma negativne posledice na imidž hotela.

2.2. LOJALANOST KORISNIKA HOTELSKE USLUGE

Krajnji cilj marketinški orijentisanog hotelskog preduzeća, u uslovima izražene tržišne konkurencije, je zadovoljan gost i s tim u vezi njegova lojalnost. Lojalnost podrazumeva zadovoljstvo gosta kvalitetom hotelske usluge i njegov ponovni povratak hotelu u kojem je boraveći doživeo zadovoljstvo. Lojalnost vodi tendenciji da trenutno stanje zadovoljstva dugoročno preraste u vernost gosta hotelu kojeg oseća kao deo nezaboravnog užitka.

Zadovoljstvo gosta hotelskom uslugom, pored njegove lojalnosti, doprinosi brojnim pozitivnim efektima koji utiču na poboljšanje imidža hotela i njegove pozicije na turističkom tržištu. Posebno je to stanje izraženo kod uticaja na pozitivnu usmenu propagandu, kao veoma dobar način *„ubeđivanja*" prijatelja i poslovnih partnera da posete ili odmaraju u tom hotelu. To ujedno dovodi i do povećanog broja novih gostiju. Novi gosti, ukoliko budu zadovoljni, dovode druge nove goste što značajno umanjuje troškove propagande, povećava broj zadovoljnih gostiju i omogućava stabilnost prodaje u dugom roku, a samim tim i povoljne finansijske rezultate. Satisfkcija, lojalnost i profitabilnost su međuzavisne komponente od kojih imaju koristi i hotel i njegovi gosti.

Koristi koje ima hotel od lojalnog turiste ogledaju se u:

- zadržavanju postojećeg turiste,
- kontinuiranom finansijskom prilivu sredstava,
- pojavi novih gostiju na osnovu usmenih ili elektronskih preporuka lojalnih gostiju i njhove elektronske propagande,
- značajnom smanjenju troškova propagande za dovođenje novih turista,
- uspostavljanju stabilnih i dugoročnih partnerskih odnosa hotela i gosta na bazi uvažavanja i obostranog poverenja.

138 Prema: Milisavljević, M.,Maričić, B., Gligorijević, M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004., str. 41.

Lojalnost gosta određenom hotelu podrazumeva njegov gubitak za konkurenciju i satisfakciju zaposlenih, jer osećaj zadovoljstva gosta je i zadovoljstvo zaposlenog osoblja kvalitetom njihove usluge, odnosno ukupnim odnosom prema gostu.

Koristi koje hotelski gost ima od sopstvene lojalnost ogledaju se kroz:

- njegovo zadovoljstvo zbog ponovnog povratka tom hotelu,
- provereni kvalitet,
- kontakt sa hotelom bez posrednika,
- izgrađeno poverenje i sigurnost (srdačnost, sigurnost, prijateljski odnosi sa osobljem i sl.),
- sticanje beneficija za vernost (popusti za decu, posebni popusti za boravak van sezone, davanje specijalnih kartica i sl.).

Kao što se vidi, od lojalnosti i gost i hotel imaju značajne koristi, što ih upućuje na uspostavljanje dugoročno stabilnih odnosa. To je i razlog da se pitanju uspostavljanja odnosa sa turistima pridaje izuzetna pažnja. Potrebno je da se osobine gostiju (način njihovog razmišljanja, potrebe za određenom uslugom, ponašanje pri opredeljenju za konkretni hotel, destinaciju, namere i sl.) izuče i da se utvrde faktori koji opredeljuju takve osobine. U tom pravcu razvio se čitav niz modela (koncepata) koji ulozi i značaju turiste daju jednu kvalitetno novu dimenziju, zasnovanu na dugoročnoj stabilnosti i partnerskim odnosima. Najčešće korišćeni koncepti su:

- Marketing odnosa (*Relationship Mrketing*),
- Marketing pomoću baze podataka (*Databa Marketing*),
- Upravljanje odnosima sa kupcima (*Custumer Relationship Management*).

Koncept Upravljanja odnosima sa kupcima proizvoda, odnosno usluga – CRM je fokusiran na identifikovanje, uspostavljanje, razvoj i održavanje odnosa sa korisnicima usluga sa ciljem da se što više izuče potrebe, namere, želje, zahtevi i ponašanje sadašnjih i potencijalnih turista i da se na toj osnovi razviju dugoročni odnosi sa njima. Ovaj pristup upravljanja odnosima sa korisnicima usluga podrazumeva:

- primenu dostignuća savremene tehnologije, pre svega u domenu informacionih sistema;
- postojanje adekvatnog ljudskog potencijala; i
- uspostavljanje procesa koji će doprineti efikasnijem pružanju hotelskih usluga.

U tim odnosima posebno je značajna uloga interneta, koji je za CRM strategiju bez sumnje najpopularniji i najperspektivniji medij za komunikaciju i prenos informacija.

2.3. NEZADOVOLJSTVO GOSTIJU - PREDUSLOV NELOJALNOSTI

Kao i kod zadovoljstva gostiju i nezadovoljstvo predstavlja razliku između očekivane i doživljene usluge, s tim što se nezadovoljstvo kao pojava javlja ukoliko je doživljena usluga ispod očekivane. Ono je, zapravo, druga krajnost satisfakcije jer zavisi od istih atributa kao i satisfakcija, a javlaja se u situacijama kada očekivanja korisnika usluga nisu ispunjena, tj. kada je **Ot › P**.

Zadovolajan gost je lojalan, nezadovoljan veoma često ne prašta. Nezadovoljstvo se, uglavnom, manifestuje kroz: povišenu nervozu, negativne emocije, razočaranje, čak i napuštanje hotela. Stepen nezadovoljstva opredeljuje i način reagovanja gostiju, njihove odluke i konačno njihovu (ne)vernost hotelu. Za razliku od stanja zadovoljstva, koje dovodi do brojnih pozitivnih efekata, stanje nezadovoljstva može imati veoma negativne posledice na imidž hotela i njegovo poslovanje uopšte. Efekti tog nezadovoljstva odražavaju se na: gubitak gosta i njegovo prepuštanje drugom hotelu, negativan publicitet, loš imidž hotela i slabljenje njegove pozicije na tržištu, uvećane troškove propagande za dovođenje novih gostiju i smanjenje dobiti.

Razlozi nezadovoljstva gosta mogu biti različite prirode i obično se manifestuju kroz: neadekvatan smeštaj (soba ispod očekivanja gosta – nedostaje TV, internet, mini bar i sl.), sporu uslugu, neljubaznost osoblja, lošu higijenu, siromaštvo sadržaja u odnosu na kategoriju hotela, loš kvalitet hrane, glasnu muziku, nespremnost za komunikaciju, nepostojanje kompetentnosti u rešavanju prigovora i sl.

Ukoliko hotel pravovremeno otkrije uzroke nezadovoljstva, odnosno ukoliko blagovremeno reaguje na prigovor i isti otkloni, velika je mogućnost da se stanje nezadovoljstva amortizuje, a često i pretvori u stanje zadovoljstva. Da bi se nezadovoljan gost pretvorio u lojalnog gosta veoma je bitna ukupna strategija hotela prema gostima izražena kroz odnos menadžmenta prema kvalitetu usluge i odnos zaposlenih prema gostima u domenu kompetencija i ovlašćenja da se brzo reaguju, otklone greške i udovolji njegovom prigovoru.

Međutim, vrlo često jedan broj gostiju bez prigovora, žalbi ili obrazloženja, napušta hotel i tako uskraćuje da se saznaju uzroci njihovog nezadovoljstva, čime uskraćuju i mogućnost da se otklone eventualne greške. Otuda se, kao veoma značajnom području odnosa sa gostima, poklanja pažnja upravljanju prigovorima i reklamacijama gostiju. Efikasnost upravljanja procesom satisfakcije gostiju u najvećoj meri zavisi od izgrađenog stepena saradnje i međusobnog poverenja zaposlenih i gostiju, između ostalog i kroz informacije i signale koji se dobiju na osnovu pritužbi i reklamacija gostiju.

Primer: ***Razlozi nezadovoljstva turista na Budvanskoj rivijeri***

U Izveštaju Ministarstva turizma Republike Crne Gore o toku glavne turističke sezone (2014), analizirani su pismeni prigovori koje su turisti sa područja Budvanske rivijere uputili nadležnim republičkim i lokalnim organima. Prigovori turista stigli su iz 35 smeštajnih objekata sa područja ove rivijere. Na osnovu obrade navedenih prigovora kao glavni izvori nezadovoljstva turista izdvajaju se:[139]

- glasna muzika (40 % pritužbi);
- neredovno snadbevanje vodom za piće (20%);
- loša usluga (10%);
- sporost u pružanju usluga (8%);
- visoke cene vanpansiona (8%);
- neljubaznost (5%);
- nedostatak parking mesta (5%)
- nedostatak ili nedovoljno informacija (2%);
- higijena (2%).

Kao ključni problemi identifikovani su: glasna muzika, problemi sa vodom, loša usluga i sporost u pružanju usluga – ukupno 78% pritužbi. Prigovori na: neljubaznost, nedovoljnu informisanost, čistoću i ostalo iznose 22%: Time su identifikovana i područja u kojima treba delovati kako se isti propusti ne bi ponovili u narednoj sezoni. Najveći deo problema zahteva preduzimanje akcija na nivou lokalne i šire društvene zajednice (glasna muzika, nedostatak vode, parking prostor i sl). Na menadžmentu hotelskih preduzeća je značajan deo problema koji izazivaju nezadovoljstvo gostiju (kvalitet usluge, ljubaznost, odnos prema gostima, higijena i dr.), što zahteva promenu odnosa prema gostima, ukoliko se želi njihov ponovni povratak. U suprotnom najveći broj gostiju promeniće destinaciju, što se 2009-e godine i dogodilo.

2.4. OTKLANJANJE NEZADOVOLJSTVA TURISTA (UPRAVLJANJE REKLAMACIJAMA)

Hoteli koji žele lidersku poziciju na tržištu veoma ozbiljno pristupaju tretmanu prigovora, žalbi i reklamacija korisnika njihovih usluga. Razumevanje i uvažavanje njihovih prigovora i reklamacija pretpostavka je uspešnog načina komuniciranja sa gostima. Ujedno, to je i način da se kroz analizu prigovora dobiju značajne informacije o kritičnim tačkama gde se javljaju propusti, greške i odstupanja, kao i ideje koje mogu biti od koristi za moguća unapređenja pojedinih vrsta usluga. Kanali kojima se dobijaju pritužbe i prigovori mogu biti različiti, od osoblja u direktnom kontaktu sa gostima do posrednika (onih koji isporučuju pojedine usluge), menadžera, grupe gostiju i sl. Informacije koje ukazuju na greške i propuste posebno su značajne u sistemu kontrole kvaliteta hotelskih usluga, jer daju jasne smernice u kom pravcu treba da se kreće korektivna akcija.

139 Izveštaj o toku glavne turističke sezone 2010. godine, Ministarstvo turizma Crne Gore, Podgorica,septembar, 2014. (www.mrt.gov.me)

Suština upravljanja prigovorima i reklamacijama gostiju je da se nastali problemi uspešno i blagovremeno reše, ispravi nezadovoljstvo gosta i izbegnu negativne posledice po hotel (prevremeni odlazak, napisi u štampi, negativna usmena propaganda i sl.).

Kod korisnika hotelskih usluga koji nisu zadovoljni uslugom pojavljuje se negativna emocija koja može preći u razočarenje. To osećanje opredeljuje i način reagovanja gostiju, njihove odluke i konačno njihovu vernost ili nevernost tom hotelu. Veliki broj hotelskih gostiju, iako nezadovoljan, uglavnom retko reaguje. Bilo da preduzimaju neku aktivnost ili ne u jednom trenutku gosti će odlučiti da li će ostati lojalni hotelu ili će se opredeliti za konkurenciju. Za one koji upućuju prigovore i žalbe, zbog svog nezadovoljstva kvalitetom usluge, malo je verovatno da će se ponovo vratiti tom hotelu. Pasivnost gostiju u slučaju njihovog nezadovoljstva predstavlja pretnju uspehu hotelskog preduzeća u budućnosti.

Ukoliko gost odluči da uputi prigovor ili žalbu na uslugu sa kojom nije zadovoljan on time daje mogućnost hotelu da reaguje, čime se na izvestan način pruža šansa da se uvaži prigovor, zadovolji potreba gosta i zadrži njegova naklonost. Time hotel izbegava potencijalne negativne efekte koji iz toga mogu proizići.

Nezadovoljan gost veoma često ne ulaže prigovor odmah kada uoči nepravilnost, već to uglavnom radi kasnije. Obično, gost svoja zapažanja izražava pri odlasku, kroz knjigu utisaka, ili kasnije putem telefona ili pisanim prigovorom. I tada hotel ima mogućnost da reaguje i preduzme odgovarajuće aktivnosti. U zavisnosti od stepena nezadovoljstva, gostu treba ponuditi određene beneficije (gratis vikend u hotelu, popust za sledeći boravak i sl.), koje gost uglavnom prihvata. Sam čin pismenog izvinjenja vrlo često gost prihvata kao satisfakciju za određene propuste.

Nezadovoljn gost svoj odnos prema hotelu često ne izržava kroz upućivanje prigovora i žalbi, već to izražava putem negativne usmene propagande. Mogućnosti uticaja hotela na reagovanja te vrste su veoma ograničene, što se negativno odražava na poslovanje hotela kroz gubljenje tih i brojnih drugih potencijalnih turista.

Jedan deo nezadovoljnih gostiju svoje prigovore i žalbe upućuje institucijama nadležnim za zaštitu potrošača (inspekcijske službe, profesionalna udruženja, pokreti za zaštitu potrošača, advokati i sl.). Ovaj način reagovanja obično rezultira odustajanjem turiste od tog hotela i njegovim opredeljivanjem za konkurenciju. No, ukoliko hotel izrazi spremnost za uvažavanje opravdanih pritužbi to može biti način da se spreče ostale negativnosti koje mogu iz tih sporova proizići.

Uspešno upravljanje prigovorima i reklamacijama turista podrazumeva da se jasno sagleda zašto se pojedini turisti odlučuju na prigovore i reklamacije, a drugi to ne rade. Brojna istraživanja i praktična iskustva vezana za prigovore i reklamacije turista ukazuju da se u tom pogledu mogu izdvojiti sledeće kategorije turista:

• *Aktivni turisti (turisti koji ulažu prigovore)*. Ova kategorija turista upućuje prigovore jer smatra da je korektan tretman i dobra usluga njihovo pravo. Ulažući prigovore i žalbe (hotelu ili nadležnoj instituciji) oni očekuju određene koristi u smislu dobijanja odgovarajućih kompenzacija za lošu uslugu ili odštetu. Jedan broj turista ulaže prigovore da bi ukazao drugim da izbegavaju slične situacije ili da bi „kaznili" hotel zbog takvog odnosa prema gostima. Manji broj turista, shodno svom temperamentu i stilu življenja, uživa u prigovarima, reklamacijama, čak i tužbama, te shodno tome i ulaže prigovore.

• *Pasivni turisti, odnosno turisti koji ne preduzimaju nikakve akcije*, ne veruju da će se bilo šta pozitivno rešiti ulaganjem pritužbi ili reklamacije. Mnogi turisti ne ulažu prigovore jer ne znaju procedure ili su one previše komplikovane. Mnogi čak i ne znaju da imaju pravo na to. Ponekada se dešava da oni koji ne prigovaraju to ne rade poučeni prethodnim iskustvom, kada su bili uskraćeni za bilo kakvu kompenzaciju.

Jedan broj turista, i ako je nezadovoljan uslugom, ne ulaže prigovore jer smatra da je određeni propust možda nastao njihovom krivicom te da ne zaslužuju nadoknadu.

Istraživanja u vezi sa pritužbama pokazuju da se veoma mali broj turista odlučuje na prigovore. Razloge tome treba tražiti u nedovoljnoj informisanosti samih turista i odnosu hotela prema njima.

U upravljanju pritužbama veoma je bitno odrediti prirodu odnosa gostiju sa hotelom, odnosno utvrditi mehanizme koji će biti dostupni gostima za njihove sugestije, predloge, primedbe, prigovore i reklamacije. Spregu turista sa hotelom moguće je ostvariti kroz:

- razgovore sa zaposlenim,
- razgovore sa menadžerom hotela,
- popunjavanje upitnika,
- pravljenje anketa,
- postojanje odgovarajućih formulara za prijavu prigovora/žalbe,
- postojanje posebne knjige (**knjiga žalbi**) u kojoj se mogu pismeno izneti sve zamerke na kvalitet usluga i ponašanje zaposlenih,
- postavljanje table za isticanje prigovora,
- postojanje knjige u kojoj se iznose pozitivni utisci i zapažanja, koja služe kao podsticaj za dalje unapređenje kvaliteta hotelske usluge (**knjiga utisaka**).

Navedeni mehanizmi povratne sprege sa gostima treba da podstaknu turiste da iznose svoje utiske, ulažu prigovore i reklamacije ukoliko za to ima osnova.

Lični odnos turiste prema nedostacima umnogome opredeljuje da li će se on žaliti ili ne. Ako propust nije zaista važan i ako nema značajnije negativne konsekvence na ukupno iskustvo turiste ili ukoliko turista previše lično ne doživljava uslugu onda je manje verovatno i da će on upućivati prigovor ili žalbu.

Ima i onih koji ne reaguju odmah jer smatraju da određeni nedostatak nije toliko bitan, ali se kasnije ipak mogu opredeliti za usluge konkurenata.

Da li će se turista odlučiti da i dalje koristi usluge konkretnog hotela ili će se opredeliiti za konkurenciju u dobroj meri zavisi od odnosa koji je hotel izgradilo sa turistom. Turisti koji su ranije boravili u hotelu i koji su bili zadovoljni njegovim uslugama (stalni gosti), u slučaju da se dogodio propust i da su uložili ptrigovor, biće skloni da oproste ili blaže reaguju ako se hotel prema njima ophodi korektno. Manje je verovatno da će se ovi gosti odlučiti da napuste određeni hotel, za razliku od onih koji prvi put koriste njegove usluge.

Turisti koji ulažu prigovore ili reklamacije očekuju korektan tretman u postupanju sa njihovim prigovorima u smislu objektivnosti, poštovanja pravila i procedura i blagovremenosti u poštovanju rokova. Njihovim prigovorima i reklamacijama ne treba prilaziti sa negativnim predznakom. Nažalost, u hotelskoj praksi taj predzanak je veoma često prisutan. Razlog takvom pristupu leži u nespremnosti zaposlenih da se suoče sa primedbama koje gosti imaju na pruženu uslugu. Svaka pogrešna reakcija onih koji odlučuju o prigovorima može još više da poveća nezadovoljstvo gosta.

Efikasno upravljanje prigovorima i reklamacijama ogleda se u brzom reagovanju, izbegavanju nesporazuma sa gostima i blagovremenom rešavanju njihovih prigovora. To zahteva izbegavanje sporih, komplikovanih i neprijatnih postupaka i procedura koje insistiraju na krivici gosta. Kao rezultat prigovora gost očekuje, pre svega, odgovarajuće beneficije koje će otkloniti njegovo nezadovoljstvo, bilo da je reč o oblicima novčane naknade, izvinjenju ili zameni sobe. Efikasno upravljanje reklamacijama podrazumeva pozitivan odnos i spremnost za rešavanje svih propusta u cilju postizanja takvog kvalitreta koji će zadovoljiti očekivanja turiste.

3. MERENJE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

Da bi se što objektivnije utvrdio kvalitet, odnosno valjanost usluga koje se pružaju hotelskim gostima, merenje stepena njihovog zadovoljstva predstavlja nužnu aktivnost svakog hotelskog preduzeća. Merenje se vrši pomoću odgovarajućih indikatora kvaliteta koji obezbeđuju uporedivost nečega što je nedovoljno poznato sa nečim što je normirano. Polazna tačka za ciljno usmereni sistem merenja mora uvek da budu osobine kvaliteta koje potrošač očekuje i koje stvarno doživljava.

Merenje kvaliteta hotelskih usluga, obzirom na izražene specifičnosti ove delatnosti, znatno je kompleksnije nego merenje kvaliteta proizvoda materijalnog karaktera. Pored *materijalnih komponenti* uslužnog proizvoda, u hotelijerstvu je veoma bitan sam *proces pružanja usluga*, njihov *kvalitet*, *odnos zaposlenog osoblja prema gostu* (posebno onog koji je u stalnoj komunikaciji sa njima), kao i druge brojne vidljive i nevidljive komponente koje deluju na percepciju gosta. Pri tome treba imati u vidu da su kod ocene kvaliteta i sami korisnici usluge aktivni učesnici, kako u kreiranju i isporuci, tako i u krajnjoj oceni kvaliteta ukupne usluge.

Uviđajući značaj kvaliteta usluga za satisfakciju potrošača razvijeno je nekoliko tehnika (metoda) za ocenjivanje i unapređenje kvaliteta usluga. Te tehnike se baziraju na *objektivnim* i *subjektivnim elementima*. Metode objektivnog merenja kvaliteta zasnivaju se na tehničkim standardima, dok se metode subjektivnog merenja zasnivaju na očekivanjima gostiju i njihovoj percepciji usluga. Subjektivno je daleko teže izmeriti kvalitet hotelske usluge, odnosno steći predstavu o kvalitetu, jer očekivanja i percepcije gostiju predstavljaju subjektivni osećaj svakog pojedinca i veoma se razlikuju od gosta do gosta. Iz tih razloga veoma je bitno doći do saznanja koji je to nivo kvaliteta usluge kojim je gost zadovoljan i na koji način je moguće to saznanje operacionalizovati kao objektivno merilo kvaliteta.[140]

U teoriji i praksi koriste se različite metode i tehnike za ocenjivanje i unapređenje kvaliteta usluga koje su primenljive i u hotelijerstvu. Te mettode mogu se podeliti na:

1) *Indirektne metode* koje se baziraju na korišćenju određenih indikatora koji omogućavaju da se povežu operativni rezultati i satisfakcija potrošača; i
2) *Direktne metode* koje podrazumevaju aktivno učešće potrošača koji se izjašnjavaju o stepenu njihove satisfakcije nekom određenom uslugom.

Osnovni preduslov za merenje stepena zadovoljstva gostiju, bez obzira koje se metode koriste, je raspoloživost i kvalitet informacija i podataka za analizu. U svrhu merenja kvaliteta mogu se koristiti: postojeći podaci u preduzeću, ocene od strane zaposlenih, ocene od strane korisnika i ocene od strane odgovarajućih institucija.

140 Opširnije videti: Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Singidunum, Beograd, 2009., str. 156 –163.

3.1. INDIREKTNE METODE

Od metoda indirektnog načina ocenjivanaja kvaliteta u hotelijerstvu koriste se:

• ***Praćenje prihoda od prodaje***

Na bazi analiza kretanja prihoda uočavaju se tendencije na bazi kojih hotelski menadžment preduzima mere koje će zaustaviti negativne tendencije u ostvarivanju prihoda.

• ***Analiza prigovora i reklamacija gostiju***

Metod se bazira na analizi prigovora i reklamacija gostiju na izvršenu uslugu i na toj osnovi preduzimaju se mere da se isti propusti ne bi ponovili.

• ***Analiza utisaka i komentara gostiju***

Analiziranje utisaka i komentara gostiju na pojedine usluge omogućava uvid u određene nedostatke koje treba otkloniti.

• ***Analiza vernosti (lojalnosti) gostiju***

Analiziranje vernosti gostiju, kao pokazatelj njihovog zadovoljstva kvalitetom hotelske usluge, daje uvid o lojalnosti gostiju i na taj način usmeravaju se aktivnosti koje će nastaviti sa takvom politikom.

Ove metode, iako su značajne sa aspekta hotela, nisu u dovoljnoj meri objektivne za ukupnu ocenu stepena zadovoljstva gostiju. Radi kompletnosti i objektivnosti ocene o kvalitetu ovim ocenama treba priključiti i ocene samih gostiju, kao i ocene od strane konkurencije. Te ocene dobijaju se direktno putem različitih vrsta upitnika, anketa i drugih tehnika, na osnovu kojih se prikupljaju informacije o zadovoljstvu, indiferentnosti ili nezadovoljstvu gostiju.

3.2. DIREKTNE METODE

Direktne metode podrazumevaju aktivno učešće potrošača o stepenu njihove satisfakcije određenom uslugom. Najčešće korišćene direktne metode za merenje kvaliteta su:

• Metod kritičnih događaja (*Critical Incidents Metod*e);
• Sistem otkrivanja problema (*Problem Detection System*);
• Uticaj na dobit tržišne strategije (*Profit Impact of Market Strategy-PIMS*);
• Pregled satisfakcije potrošača (*Customer Satisfaction Survey - CSS*);
• Kreiranje atraktivnog kvaliteta (*Attrative Quality Creation AQC*); i
• S*ERVQUAL metoda*.

Metod kritičnih događaja

Metod kritičnih događaja zasniva se na pretpostavci da je satisfakcija potrošača rezultat neposrednog kontakta zaposlenih i korisnika usluga. Kritičan događaj je onaj koji značajno odstupa od očekivanog, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Korisniku usluga se postavljaju jednostavna pitanja koja zahtevaju precizno opisivanje događaja. Na osnovu dobijenih informacija utvrđuju se razlozi koji su doveli do zadovoljstva ili nezadovoljstva, odnosno utvrđuju se elementi usluge koji bi se trebalo unaprediti kako bi se povećala satisfakcija gosta. Ovaj metod je veoma primenljiv za manje hotele, jer osim spremnosti korisnika usluga on ne zahteva kompleksnija istraživanja.

Jedna od metoda kritičnih događaja koja se često koristi u uslužnom sektoru je i ***Blueprinting metoda***. Ova metoda omogućava da se procesi pružanja usluga prikažu istovremeno i sa stanovišta proizvođača usluga i iz ugla korisnika usluga. Njome se vizuelno prikazuju simultanost procesa proizvodnje i potrošnje usluga, tačke u kojima dolazi do uslužnog susreta i ističe uloga turista u interakciji sa vidljivim i nevidljivim elementima usluga kao i sa fizičkim okruženjem u kome se usluga pruža. U najjednostavnijoj formi uslužni blueprinting sadrži: a) procese, b) tačke u kojima dolazi do uslužnog susreta i c) fizičke dokaze usluga.

Sistem otkrivanja problema

Ovaj metod polazi od otkrivanja problema sa kojima se gosti susreću prilikom korišćenja usluge. Nakon njihovog otkrivanja određuje se stepen važnosti koji im turisti pridaju kako bi se procenilo u kojoj meri taj problem utiče na ponašanje prilikom kupovine i korišćenja usluge.

Uticaj na dobit tržišne strategije

Metod se bazira na programu istraživanja konkurentskih strategija sa ciljem da se utvrdi kako ključni elementi strategije utiču na prihod i rast preduzeća. Zapravo, ovaj metod polazi od postojanja uzajamne zavisnosti između prihoda i kvaliteta usluge. Hotel koji uspe da ponudi kvalitetniju uslugu od konkurencije ostvariće povoljniju poziciju na tržištu, a samim tim i veći profit.

Pregled satisfakcije potrošača

Metod se bazira na periodičnom merenju stepena satisfakcije potrošača i njegovoj vremenskoj uporedivosti. Veoma je primenljiv za preduzeća koja žele da uporede rezultate neposredno nakon sprovođenja akcija usmerenih na poboljšanje kvalitreta usluge.

Model atraktivnog kvaliteta (Kano model)

Kreiranje atraktivnog kvaliteta ili Kano model (dobio ime po njegovom tvorcu Norioki Kanou, profesoru Tokijskog Univerziteta) usmeren je ka opredeljenju,

odnosno pokušaju preduzeća da svojim proizvodom i uslugom nadmaši očekivanja turiste. Pored očekivanih svojstava usluge, ovaj model uključuje i neočekivana svojstava (atraktivnost, uzbudljivost, iznenađenja) koja se veoma pozitivno odražavaju na satisfakciju turiste.

3.3. MERENJE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA PUTEM SERVQUAL MODELA

Jedan od najčešće korišćenih modela za utvrđivanje zadovoljstva potrošača je Model za utvrđivanje diskrepanci, koju su sredinom 80-ih godina XX veka razvili poznati američki stručnjaci za kvalitet Parasuraman, Zeithmal i Beri. Na osnovu tog modela ovi autori su nešto kasnije razvili tehniku merenja kvaliteta usluga poznatu kao SERVQUAL model.

Model omogućava da se uporedi percepcija potrošača/turiste sa njegovim očekivanjima i na taj način da se ukaže na razliku između očekivane i doživljene usluge.

SERVQUAL model bazira se na pet opšteprihvaćenih osnovnih osobina kvaliteta usluga za merenje očekivanja potrošača i njegove percepcije, i to:

- opipljivost (*prisustvo fizički opipljivih elemenata – materijalizacija usluge*);
- pouzdanost (*sposobnost da se usluga izvrši na dogovoreni način*). Ova osobina se najčešće posmatra kao najznačajniji kriterijum za ocenu kvaliteta od strane potrošača;
- odgovornost reagovanja (*brižljivost, spremnost da se gostu uvek bude pri ruci i da se pruži brža usluga*);
- sigurnost (*učtivost zaposlenih i sposobnost da se stekne poverenje u njih*);
- empatija (*personalizovanje usluge*).

Svaka od navedenih osobina kvaliteta dalje se razrađuje na odgovarajući broj podelemenata. SERVQUAL metod podrazumeva korišćenje ***specijalnog upitnika*** koji obično ispunjavaju sami korisnici. Upitnik sadrži 22 pitanja (upita) koja se odnose na pet navedenih osobina usluga. U prvom delu upitnika (**deo A**) pitanja se odnose na očekivanja turiste od hotela, a u drugom delu (**deo B**) pitanja se odnose na percepciju usluga konkretnog hotela.

Potrošači mere i ocenjuju i svoja očekivanja i svoje percepcije dajući odgovore za oba upitnika, koristeći skalu od 1 do 7 (*jako neslaganje – broj 1, do potpuno slaganje - broj 7*). Primena ovog modela, na primeru hotelskog preduzeća vrši se na sledećim osnovama.[141]

141 Prilagođeno prema: Veljković, S.,Marketing usluga, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2008., str. 263 – 267.

Opipljivost kao osobina kvaliteta hotelske usluge za vidljivi deo uslužne ponude istražuje se kroz sledeće kriterijume:

- hotel ima modernu opremu,
- hotel poseduje vizuelno privlačnu opremu i sredstva,
- izgled zaposlenih,
- vizuelno privlačni materijal povezan sa uslugom.

Pouzdanost se istražuje kroz sledeće pojedinačne kriterijume:

- obezbeđivanje obećane usluge,
- pouzdanost u rešavanju eventualnih problema gosta,
- izvršavanje odgovarajuće usluge prilikom prve posete pa nadalje, odnosno da se stvari od početka rade na pravi način,
- obezbeđivanje pružanja usluge u dogovoreno vreme,
- Insistiranje na politici nulte greške.

Odgovornost kao osobina kvaliteta usluga sadržana je u sledećim pokazateljima:

- informisanje gostiju o tome kada će usluga biti izvršena,
- brzina usluživanja gostiju,
- spremnost da se pomogne gostu u svakom trenutku,
- spremnost zaposlenih da reaguju na zahteve gostiju.

Sigurnost u sebi sadrži sledeće kriterijume za istraživanje:

- zaposleni koji ulivaju poverenje potrošačima,
- stvaranje sigurnosti kod potrošača prilikom obavljanja transakcija,
- učtivost zaposlenih,
- znanja zaposlenih da odgovore potrebama potrošača.

Empatija se istražuje kroz sledeće pojedinačne kriterijume:

- posvećivanje pažnje gostima kao pojedincima,
- upućivanje lične pažnje,
- zaposleni razumeju specifične potrebe svojih gostiju,
- radno vreme odgovara potrebama gostiju.

Ilustracija: *SERVQUAL upitnik za ispitivanje kvaliteta usluge u hotelima*

DEO A (očekivanja)

(1) Moderan hotel trebalo bi da ima savremenu opremu (opremu i uređaje u sobi, opremu za pripremanje hrane i pića, savremeno posuđe, escajg i sl.)

(2) Ambijetalni elementi kao što su npr. zgrade, oznake, dekor sala za ručavanje, osvetljenje, tepisi i ostalo u jednom savremenom hotelu treba da budu vizuelno uočljivi

(3) Zaposleni u savremnom hotelu treba da bude urednog izgleda

(4) Pisane informacije, obaveštenja, vinske karte i dr. moraju biti vizuelno dopadljivi

(5) Ukoliko hotel obeća da će nešto uraditi u određeno vreme, onda to tada i mora da se uradi

(6) Ukoliko gost ima probleme u jednom savremenom hotelu, mora se pokazati interes da se on reši (npr. greške u telefonskom računu, pogrešno otkucana usluga i sl.)

(7) Jedan moderan hotel će uslugu pružiti u pravo vreme

(8) Jedan moderan hotel će pružiti usluge u vreme kada je to i proklamovao da će uraditi

(9) Jedan moderan hotel insistira na pružanju usluga bez grešaka

(10) Zaposleni u jednom modernom hotelu će gostu saopštiti tačno kada će usluga biti pružena

(11) Zaposleni jednog modernog hotela će blagovremeno i kvalitetno pružiti usluge

(12) Zaposleni jednog modernog hotela će uvek biti raspoloženi da pomognu gostima

(13) Zaposleni u jednom modernom hotelu nikada neće biti previše zauzeti da ne bi mogli da odgovore zahtevima gostiju

(14) Ponašanje zaposlenih jednog savremenog hotela treba da podstakne poverenje turista

(15) Gosti se u jednom modernom hotelu moraju osećati sigurno u toku konzumiranja usluga

(16) Osoblje jednog modernog hotela će konstantno biti korektno u ophođenju sa gostima

(17) Osoblje jednog modernog hotela mora imati znanje da odgovori na zahteve gostiju

(18) Osoblje jednog moderdnog hotela mora pružati gostima pojedinačnu pažnju

(19) Jedan moderan hotel imaće radno vreme koje je pogodno za sve njegove goste

(20) Jedan moderan hotel mora da svakom zaposlenom poklanja pažnju

(21) Jedan moderan hotel mora da ima saznanja o onome što je od najboljeg interesa za gosta

(22) Zaposleni jednog modernog hotela mora da razume specifične potrebe svojih gostiju

DEO B (percepcija)

(1) Hotel je veoma moderno opremljen
(2) Ambijentalni elementi hotela su vizuelno privlačni
(3) Zaposleni u hotelu su učtivi i izgledaju uredno
(4) Pisane informacije u vezi sa uslugom vizuelno su uočljivi
(5) Svoje obećanje hotel je na vreme izvršio
(6) Za probleme gostiju hotel pokazuje izuzetan interes za njihovim rešavanjem
(7) Usluge u hotelu pružaju se u obećano vreme
(8) Hotel pruža usluge blagovremeno od prvog susreta
(9) Hotel insistira na uslugama bez greške
(10) Zaposleni u hotelu su spremni da upoznaju goste kada će tačno usluga da se pruži
(11) Osoblje hotela blagovremeno pruža gostima usluge
(12) Osoblje hotela je uvek voljno da pomogne gostima
(13) Osoblje hotela nikada nije toliko zauzeto da ne može da odgovori na zahteve gostiju
(14) Gosti se u hotelu osećaju sigurno u procesu pružanja usluge
(15) Osoblje hotela je konstantno ljubazno sa gostima
(16) Osoblje hotela ima znanja i ovlašćenja da odgovori na zahteve gostiju
(17) Hotel gostiima posvećuje pojedinačnu pažnju
(18) Radno vreme hotela odgovara njegovim gostiima
(19) Hotel ima osoblje koje gostima nudi personalizovanu pažnju
(20) Osoblje hotela se ponaša tako da uliva poverenje svojim gostima
(21) Hotel raspolaže informacijama koje su od bitnog interesa za goste
(22) Zaposleni u hotelu razumeju specifične zahteve gostiju

Primer: SERVQUAL upitnika pripremljen na osnovu: Palmer, A., Principles of Services Marketing, 4rd edition, Mc Graw Šiblishing Company, England, 2005.

Odgovori na pojedina pitanja o percepciji upoređuju se sa odgovorima o očekivanjima. Rezultati su uporedivi i generalno i po pojedinim komponentama i daju mogućnost lakog uočavanja gde postoje najveća odstupanja usluge od očekivanja gostiju. Ukoliko je percipirani kvalitet usluga veći od očekivanog, ili mu je jednak, ocena kvaliteta će biti visoka. U slučaju da je percipirani kvalitet usluga manji od očekivanog ocena kvaliteta će biti negativna. Treba imati u vidu da se pri pružanju usluga ne radi uvek o subjektivnom ocenjivanju, već su od važnosti i uticaji iz okruženja, uslovi putovanja, vremenske prilike, klima i dr., koji, između ostalog, mogu uticati na ocenjivanje usluga hotelskih preduzeća ili konkretne turističke destinacije.

Podaci dobijeni na osnovu ove analize mogu da posluže za:[142]

- određivanje prosečnog zbira odstupanja između percepcije i očekivanja po svakoj od navedenih osobina;
- ocenu kvaliteta usluga za svaku od pet osobina kvaliteta;
- praćenje očekivanja i percepcije korisnika usluga po svim ili pojedinaćnim elementima kvaliteta tokom vremena;
- uporedivost rezultata dobijenih po ovom osnovu sa rezultatima konkurencije;
- identifikovanje i analizu segmenata koji se razlikuju u smislu ocene performansi preduzeća;
- upoređivanje internih standarda kvaliteta usluga i odstupanja.

Osnovna kritika koja se može uputiti ovom modelu bazira se na činjenici da se očekivanja turista mere nakon korišćenja usluge i to u isto vreme kada se daju odgovori o percepciji. Sa pravom bi se moglo postaviti pitanje: *Zašto se očekivanja ne mere pre korišćenja usluge?, ili Da li turisti pri ocenjivanju svojih percepcija već mentalno porede svoju percepciju sa očekivanjima?* Moglo bi se diskuvati i o tome da li, u određenim slučajevima, očekivanja uopšte postoje ili da li su ona dovoljno jasna u svesti korisnika usluga kako bi on mogao da ih uporedi sa percepcijom usluga koju ocenjuje. Vrlo često se očekivanja formiraju i kao rezultat iskustva od prethodnog korišćenja usluge, te su pod direktnim uticajem prethodne percepcije usluga, što sve ukazuje na potrebu izvesne doze opreznosti u oceni rezultata koji su dobijeni kroz SERVQUAL model.

Bez obzira na navedene rezerve može se zaključiti da je SERVQUAL model jednostavan za primenu u hotelskim, kao i u ostalim uslužnim preduzećima. Za menadžment hotela ovaj model je veoma koristan, jer omogućava identifikovanje očekivanja turista i njihove percepcije konkretne usluge. Takođe, rezultati dobijeni na osnovu ovog modela omogućavaju preduzimanje korektivnih mera za unapređenje kvaliteta.

142 *Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2008., str. 267.*

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Navedite moguće načine uključivanja turiste u procesu kreiranja i pružanja usluga?
√ Šta su to događaji i koje su osnovne vrste događaja?
√ Definišite očekivanja turiste?
√ Šta je to percepcija hotelske usluge?
√ Definišite zonu tolrerancije?
√ Objasnite razloge odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga?
√ Navedite načine prevazilaženja odstupanja u kvalitetu hotelskih usluga?
√ Definišite satisfakciju korisnika hotelske usluge?
√ Objasnite suštinu lojalnosti u hotelijerstvu?
√ Navedite moguće razloge nezadovoljstva hotelskih gostiju?
√ Objasnite suštinu upravljanja reklamacijama?
√ Navedite ključne metode za merenje kvaliteta hotelske usluge?
√ Objasnite suštinu primene SERVQUAL modela u hotelijerstvu?



Glava VI

STRATEGIJSKI PRISTUP UNAPREĐIVANJU KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

1. Savremene tendencije razvoja turizma - osnova za promene u načinu upravljanja hotelskim preduzećem

1.1. Očekivani trendovi u razvoju međunarodnog turizma

1.2. Tendencije u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća

1.3. Promene u strukturi smeštajne ponude

2. Strategijski pristup unapređivanju kvaliteta hotelskih usluga

2.1. Polazne osnove strategijskog prilagođavanja hotelske ponude savremenim tendencijama

2.2. Strategija prilagođavanja (kastomizacije) hotelskih usluga

2.2.1. Strategija segmentacije tržišta

2.2.2. Strategija diferenciranja proizvoda

2.2.3. Strategija pozicioniranja hotelskih usluga

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA SAVREMENE TRENDOVE U RAZVOJU MEĐUNARODNOG TURIZMA
- UKAŽE NA OČEKIVANE TENDENCIJE U POSLOVNOJ ORIJENTACIJI HOTELSKIH PREDUZEĆA KOJE PREDSTAVLJAJU OSNOVU ZA PROMENE U NAČINU UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM
- UKAŽE NA KLJUČNE STRATEGIJE PRILAGOĐAVANJA HOTELSKIH USLUGA OČEKIVANIM PROMENAMA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU (SEGMENTACIA TRŽIŠTA, DIFERENCIJACIJA PROIZVODA I POZICIONIRANJE HOTELSKOG PROIZVODA NA SAVREMENOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU)

1. SAVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU TURIZMA - OSNOVA ZA PROMENE U NAČINU UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM

1.1. OČEKIVANI TRENDOVI U RAZVOJU MEĐUNARODNOG TURIZMA

Turistička privreda spada u red onih delatnosti koje će u međunarodnim okvirima i dalje nastaviti sa dinamičnom stopom rasta. Takav rast omogućiće ovoj delatnosti jednu od vodećih pozicija u društvenom i privrednom razvoju u svetskim razmerama. Procene Svetske turističke organizacije i Svetskog saveta za putovanja govore da će broj učesnika u međnarodnom turizmu 2030. godine premašiti cifru od 1.800 miliona inostranih turista, što predstavlja rast od 3,3%. Prema istim izvorima prihodi od međunarodnog turizma u toj godini mogli bi dostići iznos od preko 2.000 milijardi US dolara, a broj zaposlenih će premašiti cifru od 380 miliona ili 11% ukupnog broja zaposlenih u svetu (UNWTO).

Regionalno posmatrano, Evropa će, uz blagu stagnaciju, i dalje zadržati dominantnu poziciju u međunarodnom turizmu, dok će područja Istočne Azije i Pacifika beležiti daleko dinamičniji razvoj.

Nakon izuzetno dobrih rezultata koji su ostvareni 2018. godine, Svetska turistička organizacija u 2019. godini predvidela je nešto slabiji rast od 6% a prema predviđanjima eksperata UNWTO-a i u budućnosti možemo očekivati stabilne rezultate međunarodnog turizma.

Prema njihovim projekcijama, očekuje se rast **između 3-4%, odnosno da se vrati u okvire proseka kada je reč o ovom društveno – ekonomskom fenomenu**. Ono što bi, prema pomenutim procenama, moglo da utiče na niži procentualni rast u odnosu na prethodne godine je **globalno usporavanje ekonomskog rasta, neizvesnost oko Brexita kao i geopolitičke i trgovinske tenzije** koje mogu da utiču na rezervisan stav kako kod investitora tako i kod turista. Takođe je primetan stav da sve aktivnosti u budućem razvoju turizma bi treba da budu bazirane na principima održivog razvoja. **Upravo iz tog razloga će u narednom periodu UNWTO raditi na jačanju sledećih turističkih proizvoda**:[143]

1. **Gradski turizam**: Prema podacima Ujedinjenih nacija očekuje se porast broja stanovnika u svetu koji živi u urbanim sredinama (npr. 2015. godine 54 odsto svetskog stanovništva je živelo u urbanim područjima, a do 2030. se očekuje da će taj udeo dostići 60 odsto).

143 UNWTO, https://www.unwto.org/

Gradovi, kao što je i do sada bio slučaj su **i dalje glavna interesna sfera turista. Oni na takvoj destinaciji očekuju niz najrazličitijih turističkih atrakcija i aktivnosti**. Da bi se to ostvarilo mora da postoji jaka saradnja na svim nivoima, kako **javnog i privatnog sektora**, tako i učešća lokalnog stanovništvo.

2. **Ruralni i planinski turizam**: Ruralni i planinski turizam imaju veliki potencijal za stimulisanje lokalnog ekonomskog rasta. Time podstiču otvaranje novih radnih mesta, produženje turističke sezone (vansezonalnost), a samim tim utiču na rast BDP-a.

3. **Gastronomija i vinski turizam**: Gastronomija i vinski turizam pojavili su se kao posebno važni proizvodi, ne samo što su hrana i piće sve više **glavni motiv putovanja** već i zbog toga što gastronomija i vinski turizam predstavljaju deo kulture i istorije jednog naroda preko kojih turista može mnogo toga da sazna o nekoj destinaciji.

4. **Sportski turizam**: Sportski i slični događaji (evropska, svetska prvenstva) nesporno predstavaljaju **važan motiv** turista, pri izboru destinacije.

5. **Shopping turizam**: Ovaj turistički proizvod postaje **sve aktuelniji** u nekim delovima sveta prilikom planiranja putovanja. U tome naročito prednjače turisti sa dalekog istoka koji su i naša ciljna grupa.

U prognozama pomenutih eksperata se takođe navodi da će u budćnosti nastaviti da putuju turisti koji prate tzv. „**nove trendove putovanja**" poput:

1. **putovanja** pretežno turista mlađe generacije, koji žele da putuju na **nove, neotkrivene destinacije** na kojima do sada nije boravio niko iz njihovog okruženja. Otkrivanje novih destinacija pruža im mogućnost da budu "glavni" u svom okruženju i da podele utiske putem društvenih mreža i lično. Ovu vrstu putovanja najviše upražnjavaju **turisti iz udaljenih, prekomorskih tržišta**.

2. **putovanja u kojima se „traga za zdravim opcijama"**. Ovde je reč o spa, wellness i aktivnom turizmu (pešačenje, biciklizam, penjanje, rafting, kanuing …)

3. **„višegeneracijska putovanja"** kao rezultat načina života (malo vremena za kvalitetno provedeno vreme sa porodicom). Sve više se planiraju putovanja više generacija zajedno. To su putovanja gde putuju porodice različitih životnih dobi. **Oni biraju destinacije koje nude „za svakog ponešto"**, kako bi se zadovoljile potrebe svih članova i kvalitetno provelo zajedničko vreme.

Posebno je naglašen stav da su **digitalizacija i novi poslovni modeli i dalje od velikog značaja u ukupnom rastu i razvoju turizma.** Sa preko ¾ populacije koja poseduje pametne telefone i putnika koji žele besprekorno korišćenje interneta ne samo kod kuće, već i na putovanjima, **nikada nije bilo važnije za sektor turizma da prati digitalno okruženje koje se brzo menja, kako bi se održala konkurentnost.**

Kada je dalje reč o trendovima u turizmu ne treba zanemariti ni predviđanja uglednog američkog poslovnog magazina **Forbs (Forbes) u kojima je poseban fokus na :**[144]

1. **Kraći odmori** - Turisti se sve više odlučuju za veći broj kraćih odmora tokom godine, a to je i prilika da više puta godišnje „na brzinu napune baterije" i vrate se svakodnevnim obavezama. Porast „serijskih kratkih odmora", kako ih oni nazivaju, znači i više posla za lokalno stanovništvo.

2. **Odmori koji su inspirisani sadržajima koje nam nude društvene mreže. Društvene mreže, sve više motivišu ljude** kada je reč o odabiru destinacije. Bilo da je reč o kulturnom, wellness ili bilo kojoj drugoj vrsti odmora. U istraživanju koje je sprovela jedna britanska kompanija, više od 40 odsto ispitanika mlađih od 33 godine smatra da je objava na društvenoj mreži najvažniji faktor u odabiru destinacije za odmor.

3. **Wellness turizam** – Globalni velnes institut prognozira da će **wellness turizam u narednih nekoliko godina rasti dva puta brže** od sektora turizma te će njegova vrednost od 639 milijardi dolara u 2017. dostići 919 milijardi dolara u 2022. godini. U fokusu će biti fitnes centri, hoteli sa spa i wellness uslugama, banje koje u ponudi imaju tretmane za unapređenje kvaliteta života.

4. **Putovanja na kojima se kombinuju posao i zadovoljstvo.** Prema istraživanjima, 87% ispitanika kaže da će ubuduće da kombinuju na putovanjima posao i zadovoljstvo. Kao rezultat toga, sve će biti tanja granica između poslovnog i privatnog putovanja.

O turističkim trendovima je krajem prošle godine pisali su i predstavnici internet distributivnog sistema - ***Booking.com*** (najposećeniji svetski pretraživač turističkih destinacija i smeštajnih objekata), na osnovu 163 miliona komentara gostiju i istraživanja koje je obuhvatilo 21.500 putnika iz 29 zemalja. Prema njihovima zaključcima ubudućemo možemo očekivati:

1. Rast broj turista koji na putovanjima **žele da nauče nešto novo**, autentično za destinaciju, steknu nove veštine, volontiraju tokom odmora. 56 odsto ispitanih turista kažu da su na svojim putovanjima stekli neprocenjiva znanja.

2. **Jednostavno korišćenje mobilnih aplikacija**. 57 odsto turista je reklo da bi ih zadovoljile aplikacije koje će omogućiti praćenje njihovog prtljaga u realnom vremenu, a isti procenat kaže da su od velikog značaja i aplikacije koje pomažu u planiranju i rezervaciji putovanja.

144 https://www.forbes.com/#72185d712254

3. **Putnici će u narednim godinama sve više želeti da obiđu neotkrivene destinacije**.

4. Više od polovine ispitanih turista (52 odsto) je istaklo značaj **tehnoloških inovacija u turizmu**, poput digitalnog turističkog vodiča, koji bi im pomogao da bolje upoznaju i dožive neku destinaciju.

5. **Bezbednost na destinaciji** – turisti tragaju za novim destinacijama ali u isto vreme žele da se na njoj osećaju bezbedno te će se u ovoj godini, prilikom odabira destinacija, sve više uzimati u obzir socijalna, politička i ekonomska situaciju u tim destinacijama. Skoro polovina (49 odsto) smatra da su socijalna pitanja u od velike važnosti pri izboru da li da negde putuju ili ne.

6. **Zaštita životne sredine je i dalje u samom vrhu kada je u turizam u pitanju**. Generacije 21. veka će na putovanjima tragati za održivim iskustvima, dok će ugostitelji tražiti rešenja za smanjenje (plastičnog) otpada.

7. **Putovanja puna doživljaja koji se pamte** će nastaviti da budu aktuelna. Skoro dve trećine putnika (60 odsto) doživljaje sa putovanja ceni više od posedovanja materijalnih vrednosti. Turisti će tražiti i destinacije koje će ih osloboditi od stresa.

Iz tog razloga, 42 odsto turista planiraju da posete destinacije na kojima će se opet osećati kao deca.

8. Više od polovine turista (53 odsto) **planira da češće odlazi na vikend putovanja te se očekuje** sve više kraćih putovanja. Mikro putovanja će postati češća i prilagođenija putnicima zahvaljujući povećanju avio-linija i low cost letova, rentiranju automobila na zahtev, organizovanom kombi prevozu i ostalim inovacijama u transportu.

Na osnovu prethodno navedenih i analiziranih izvora možemo očekivati da će turisti praktikovati više kraćih (mikro) putovanja tokom godine u do sada neotkrivenim, novim destinacijama koje će lako, preko mobilnih aplikacija i preporuka sa društvenih mreža moći da pronalaze. Odlaziće u one destinacije koje nude koncept zdravog načina života, bilo da je reč o odlasku u prirodu, bilo da je reč o metodama koje utiču na kvalitet života. Posećivaće destinacije koje nude autentični doživljaj koji se pamti, iskustvo i poistovećivanje sa stanovnicima zemlje u kojoj borave.

Pored navedenih kretanja na međunarodnom turističkom tržištu ukazuju da će i sledeći globalni trendovi obeležiti vreme koje dolazi u turizmu, a takođe će imati veoma veliki uticaj i na hotelsku industriju:

• *Globalizacija kao proces integracija* nacionalnih privreda u globalni svetski poredak u turizmu je neminovnost koja obezbeđuje onima koji imaju resurse i spremnost za utakmicu - poziciju „boljeg igrača". Ovaj trend mogu poremetiti najnoviji migracioni procesi stanovništva bliskoistočnih zemalja prema Evropskoj uniji, koji će pored promena u regionalnoj strukturi stanovništva u značajnoj meri uticati i na promene međunarodne turističke karte;

• Pojačan interes turističke tražnje za *očuvanom prirodom je* ključni zahtev savremene turističke tražnje. Najatraktivnije turističke destinacije u budućnosti biće one koje imaju zdravu i očuvanu sredinu, zaštićenu prirodu, antropogene turističke vrednosi i lokalnu kulturu za koju su posetioci sve više zainteresovani;

• Porast oblika turizma u kome su *zdravlje, aktivna rekreacija* (wellness, fitness, spa), *obrazovno - edukativni odmori, posebna interesovanja* (lov, ribolov, krstarenje, splavarenje, podvodni sportovi, različite vrste avantura, manastirske, gastronomske, vinske i druge ture, selo, napuštene industrijske zone, karnevalsko – festivalske i druge vrste provoda i zabave.) *i druge manifestacije* osnovni motivi putovanja;

• *Uvođenje novih tehnologija* utemeljenih na E - marketingu i direktnim interakcijama ponude i tražnje. Kompjuterska tehnologija - internet, internet pretraživači, društvene mreže, mobilna telefonija, digitalni kanali i druga savremena informativno – tehnološka sredstva sve više će biti ključni trendovi u komuniciranju i obavljanju poslovnih aktivnosti u turizmu, pri čemu će **one-to-one marketing** (marketing direktnih odnosa s korisnicima usluga) biti dominantan pristup u marketinškim aktivnostima.[145]

• *Harmonizacija uslova poslovanja i standardizacija procesa*. Orijentacija na standardizaciju vodi uklanjanju barijera u međunarodnom poslovanju, prepoznatljivosti određenog proizvoda ili usluge na tržištu i obezbeđenju garancije kvaliteta. Time se stvaraju osnovne pretpostavke za ujednačavanje uslova poslovanja, što je od posebnog značaja za područje Evrope koje želi potpunu harmonizaciju propisa i u oblasti turizma. Ujedinjena Evropa na ovom polju preduzima brojne aktivnosti koje vode jedinstvenom tržištu sa standardizovanim procesima i ujednačenim uslovima poslovanja. Te aktivnosti prevashodno se odnose na:

- harmonizaciju u domenu regionalnog razvoja (fondovi za podsticanje razvoja turizma),

145 U skladu sa preporukama UNWTO, potrebno je da E- marketing tehnologija za komunikaciju sa potrošačima bude pristupačna i za osobe sa invaliditetom, kao i da objekti i drugi sadžaji koji se promovišu svoje sadržaje budu pristupačni i da nose oznake pristupačnosti tzv. piktograme.

- harmonizaciju u domenu slobode kretanja (ukidanje graničnih i drugih barijera unutar i izvan regije),
- harmonizaciju u oblasti osiguranja i zaštite turista (opšte i zdravstveno osiguranje i pravna zaštita turista),
- harmonizaciju u domenu klasifikacije i kategorizacije ponude i unifikacija statistike,
- harmonizaciju u domenu komunikacija (deregulacija u vazdušnom saobraćaju, bezbednost i dr.),
- harmonizaciju u domenu zaštite prirode i revitalizacije starih ambijentalnih celina;

• *Individualizacija tražnje*, odnosno težnja za ostvarivanjem zadovoljstva svakog gosta pojedinačno, osnov je opstanka na sve zahtevnijem turističkom tržištu. Potrebe i želje turista se takvom brzinom uvećavaju da se rapidno uvećava broj segmenata turističke tražnje. Turistima se više ne može prodavati neadekvatan proizvod, računajući na njihovu neobaveštenost. Oni su danas daleko iskusniji, probirljiviji i zahtevniji. Raspolažu obiljem informacija iz štampe, sa TV, a posebno preko interneta. U tome im obilato pomažu sopstvena saznanja i iskustva prijatelja koji često putuju. Na polarizaciju zahteva će, svakako, uticati i promene *demografskog karaktera*. Sve relevantne demografske analize ukazuju da će se udeo starijih osoba, posebno u Evropi, značajno povećavati a broj mlađe populacije smanjivati, što će se, svakako, odraziti na strukturne promene na području turističke tražnje;

• *Sve veći broj kraćih a češćih putovanja*. Trka sa vremenom, kao i recesija u razvijenim zemljama i rezultirajuća nesigurnost radnog mesta određenih slojeva ljudi, pojačana i gašenjem brojnih kompanija, poremetila je trend korišćenja dugih odmora. Ljudi sve više koriste kraća češća putovanja i to obično za vikend;

• *Zahtevi za povećanu bezbednost turista*, naročito posle brojnih terorističkih akcija u svetu (Njujork, Oslo, London, Tunis, Okland, Pariz, Brisel, Nica, Istanbul dr.), i nestabilna političke i ekonomske situacija u brojnim zemljama (Egipat, Libiji, Ukrajina, Sirija, Turska), sve više će opredeljivati turiste prema bezbednijim destinacijama;

• *Pojačana konkurencija*. Konkurencija koja dominantno postoji među turističkim destinacijama sve više će se pojačavati sa pojavom novih atraktivnih i neistraženih destinacija. Pored ove vrste konkurencije, sve više će biti prisutna i konkurencija iz drugih oblasti privređivanja;

• *Klimatske promene*: globalno zagrevanje i povećanje temperature, kao i sve češće prirodne nepogode poput raznih vrsta uragana, cunamija i sl. znatno će se odraziti na budući razvoj međunarodnog turizma i njegovu regionalnu preorijentaciju. Otapanje lednika usloviće povećanje nivoa morske površine što će, takođe, dovesti do znatnih promena u turističkoj ponudi na globalnom nivou.

1.2. TENDENCIJE U POSLOVNOJ ORIJENTACIJI HOTELSKIH PREDUZEĆA

Poslovanje hotelskih preduzeća i njihova pozicija na turističkom tržištu u direktnoj je zavisnosti od trendova u međunarodnom turizmu, odnosno uslovljeno je promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne, i tehnološkim razvojem, s druge strane. U takvim okolnostima odvijaće se i dalji razvoj hotelske ponude, a ti izazovi neminovno će usloviti i promene u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća.

• *Proces koncentracije*, odnosno stvaranja velikih multinacionalnih kompanija nastalih putem zajedničkih ulaganja, franšizinga, menadžmenta i drugih oblika ulaganja, sve više će dobijati na značaju. Kompanije iz drugih oblasti sve više ulaze u turizam i hotelijerstvo, što potvrđuju i primeri vodećih međunarodnih turističkih kompanija poput TUI – a i Thomson - a. Na drugoj strani, sve više dolazi do zaoštravanja konkurencije u okviru same delatnosti. Velike hotelske korporacije („*velike ribe*") svim sredstvima pokušavaju da „*progutaju male*", a međusobna borba velikih ostaviće, ipak, dovoljno prostora malim hotelskim preduzećima za preživljavanje. Neće svi imati lidersku poziciju na tržištu. Neki će se morati zadovoljiti pozicijom i izazivača, pratioca ili, pak, da u svom tržišnom nastupu koriste zapostavljene delova tržišta (*tržišne niše*). Partnerski odnosi će biti mnogo bolje rešenje, nego čista konkurencija.[146] Ovo znači da će međunarodne hotelske grupacije i dalje biti značajan segment ukupnog hotelskog poslovanja u međunarodnim razmerama. Mreža hotela ovih grupacija nastaviće i dalje da se širi, posebno prema regionu Azije, obzirom na očekivane tendencije razvoja te regije. S druge strane, opstanak manjih i srednjih hotela na turističkom tržištu zahtevaće njihovo povezivanje, posebno u segmentu promocije.

• Hotelska preduzeća će se u budućnosti maksimalno orijentisati ka *obezbeđenju održivog razvoja i zaštiti prirodnih i kulturnih vrednosti*. To neminovno vodi usklađivanju poslovanja hotelskih preduzeća sa tehnologijama koje se smatraju "čistim" ili "ekološkim" i njihovu povezanost sa ostalim delatnostima na nivou destinacije, jer bez sinhronizovanog rada svih nosioca turističke ponude nema kvalitetnog proizvoda.

• Značajne promene će se dešavati u domenu *primene alternativnih izvora energije u hotelijerstvu*. Klasični energetski resursi, poput nafte, naftinih derivata i drugih energenata i vode, sve više postaju retki, što će dovesti do orijentacije na solarnu i druge izvore energije.

146 *Prema: Bakić, O., Marketing u turizmu, Singidunum, Beograd,, 2008., str. 345; Weaver, D., Lawton, L., Tourist management, Yohn Wiley and Sons, Australija, 2002.*

• *Primena savremenih tehnologija*, pre svega u domenu informacionih sredstava, sve više će uticati na promene u domenu ukupnog horelskog poslovanja. Danas je gotovo nemoguće zamisliti poslovanje savremenog hotela bez upotrebe novih informacionih tehnologija koje doprinose velikoj transparentnosti politike cena i vidljivosti sadržaja hotela i drugih objekata za smeštaj. Primena ovih tehnologija vezana je za:

1) *Uspostavljanje elektronskog načina upravljanja tekućim poslovanjem* (umrežavanje svih poslovnih funkcija u hotelu - finansije, računovodstvo, istraživanje, prodaja i marketing, ljudski resursi, kontrola, recepcijsko poslovanje, kuhinjski blok - uspostavljanje kompletnog informisanja gostiju, upravljanje zalihama i dr.) i umrežavanje i integracija mobilnih podataka potrebnih za marketinške i druge aktivnosti vezane za promociju hotela i destinacije i „sveopštu" prisutnost na savremenom turističkom tržištu;

2) *Izgradnju sopstvenih i uključivanje u neki od rezervacionih sistema* (aviokompanija, međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora i centralnih nacionalnih mreža), koji omogućavaju brzo, jeftino i efikasno informisanje, buking, mogućnost elektronskog plaćanja i sl.

• Na značaju će sve više dobijati i *krizni menadžment*, kao i obezbeđenje imovine od mogućih ekonomsko - finansijska kriza, neplaniranih rizika i drugih iznenađenja.

Posedovanje saznanja o ovim i drugim izazovima i sposobnost menadžmenta da blagovremeno reaguje na njih stvara uslove hotelskom menadžmentu za bolje razumevanje tržišta, adekvatnije planiranje i unapređenje marketinških znanja i veština zaposlenih koje će doprineti kreiranju i isporuci proizvoda koji će svojim kvalitetom zadovoljiti zahteve takvog tržišta.

1.3. PROMENE U STRUKTURI SMEŠTAJNE PONUDE

Očekivane tendencije u razvoju turizma i hotelijerstva u značajnoj meri uticaće i na promene u strukturi ukupne smeštajne ponude u međunarodnim okvirima. Do izražaja će posebno doći sledeći trendovi te ponude:[147]

1) Izgradnja „*zelenih*" ili „*eko hotela*", u kojima će sve biti podređeno očuvanju prirode, od izbora lokacije, izgradnje, uređaja i opreme, sadržaja hotelskih usluga do odnosa gostiju prema ekološkim pitanjima. Težnja je, takođe, da se znatno smanji potrošnja energije i vode a emisija ugljen - dioksida i zagađenje životne sredine svede na minimum. Uvode se novi toplotni sistemi sa ugrađenim prekidačem u hotelskoj sobi, daljinska kontrola svetla, instaliraju se senzori u kancelarijama zaposlenih i drugim prostorijama, kao i frekvencijski regulatori u kuhinji i perionici hotela.

147 *Barjaktarović, D., Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet u hotelijerstu, Zbornik radova Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2011, str. 23 – 33.*

2) *Izgradnja hotela sa tzv. „pametnim sobama"* će imati važno mesto na tržištu hotelskog smeštaja. Sistem pametnih soba omogućava:

- značajne uštede na: potrošnji električne energije i vode putem upotrebe kodiranih kartica koje otvaraju sobu, garažu i druge prostorije namenjene gostima (svetlo se automatski gasi nakon izlaska iz sobe, voda iz slavine prestaje da teče nakon određenog vremena i sl.),
- upravljanje klimatizacijom, rasvetom, svetlom dobrodošlice, roletnama, ventilima vode, električnom bravom;
- nadzor i kontrolu soba (SOS alarm, uređaji za kontrolisanje temperature u sobi, ispravnost električnih i vodovodnih uređaja, upozorenje da su otvoreni prozori ili vrata, upozorenje na nestanak napajanja potrošača, upozorenje gostu da se javi recepciji i dr.),
- kontrolu pristupa i prolaza gosima i osoblju,
- elektronsko plaćanje različitih vrsta usluga u hotelu gde postoje povezani elektronski terminali,
- nadzor statusa gosta u sobi („soba očišćena", "ne smetaj", "poziv sobarici", SOS, neovlašćeni ulaz i dr.).

3) Težnja za fizičkom i duhovnom kondicijom i zdravljem sve više će uticati da se grade tzv. „*spa hoteli*" sa bogastvom sadržaja vezanih za tu temu. Hoteli ovog tipa, uz uvođenje sistema kontrole pristupima bazenu, wellness, fitnes i SPA centrima, sve više će biti udobno mesto onim turistima koji se opredeljuju za boravak u njima.

4) Mnogi hoteli već danas se projektuju i grade da u osnovi svoje poslovanje baziraju na *događajima* kao osnovnom proizvodu. Pored orijentacije na organizovanje poslovnih i drugih skupova veliki broj hotela poklanja značajnu pažnju i atrakcijama koje predstavljaju osnovne motive za posete brojnih turista. To je i razlog što će brojni specijalizovani hoteli namenskog karaktera, kao što su *konferencijski ili konvencijski, tematski, poslovni ili biznis hoteli* i druge vrste specijalizovanih i opremljenih hotelskih objekata za pojedine vrste događaja, nastaviti da se u budućnosti intezivno grade i razvijaju. Organizovanjem različitih vrsta događaja (festivali, karnevali, konvencije, kongresi, seminari, promocije i sl.), upravljačke strukture turističke destinacije i hotelskih preduzeća nastoje da prevaziđu probleme oscilacije turističke tražnje, posebno u vansezoni. Svaku veliku manifestaciju međunarodnog karaktera, poput Olimpijskih igara, Svetskog prvenstva u fudbalu, EXPO-a i sl., karakteriše izgradnja veoma luksuznih hotela, koji svojim izgledom i kvalitetom ostavljaju pečat vremena u kom su rađeni. Takav trend će se nastaviti i u budućnosti.

5) Sve veće interesovanje turista za krstarenja i istraživanja podvodnih dubina utice na izgradnju tzv. „*brod hotela*" i "*kruzera*" opremljenih za sve brojniju kategoriju turista ove vrste.

6) Hoteli budućnosti će svakako biti „*hotel avioni*", koji će objediniti veoma različite oblike turističkih putovanja - avion, brod, balon na vruć vazduh i dr. U Velikoj Britaniji, na zahtev fabrike Conde Nast Traveler, međunarodna dizajnerska firma Wimberly – Allision - Tong & Goo već je uradila revolucionarni plan za hotel ove vrste. Korišćenjem ovog hotela turistima je omogućeno da tokom jednog odmora posete različite destinacije.[148]

7) Svemir će, takođe, postati sve interesantnija destinacija, što će usloviti i gradnju svemirskih hotela / brodova.

Zahtevi savremenog turističkog tržišta uticaće i na:

- *povećanu izgradnju manjih porodičnih hotela* izvan velikih gradskih centara, koji omogućavaju organizaciju boravka i odmora po sopstvenom izboru, kao i udovoljavanje sve izraženijim potrebama savremenih turista za kontaktom sa prirodom i lokalnom kulturom i sredinom;
- *izgradnju hotela u okviru hotelskih lanaca različitih brendova* i različitih kategorija da bi se udovoljilo zahtevima različitih segmenata turista;
- *izgradnju dizajn hotela (design hotels)*, koji su specifični, kao po enterijeru hotela, tako i po različitom dizajniranju soba unutar hotela;
- *povećanu izgradnju hotela za mlade* (npr. hostela, ali i drugih vrsta smeštajnih objekata prilagođenih ovoj kategoriji potrošača) obzirom na značajan porast putovanja ove kategorije turista i njihovu platežnu sposobnost. Dugo je trebalo na globalnom nivou da se shvati **značaj mladih (millennials)** za ukupne turističke tokove što je uticalo na izgradnju sve većeg broja hostela i drugih smeštajnih objekata, sa manjim sobama, outlet radnjama sa hranom i sl., gde gosti mogu samostalno i brzo da se posluže, plate hranu i konzumiraju je uz put.

Termin **„milenials" (millennials)** u literaturi i praksi koristi se za generaciju mladih rođenih između 80 - ih godina prošlog veka i ranih 2000 - ih (poznata i kao generacija **Y, generacija ME i „Echo Boomers"**), koja je nasledila generaciju **X** ili „**Babu boomerc**" generaciju, a koju će naslediti **generacija Z**. Ovu generaciju karakteriše „*urođena*" digitalizacija, uživanje u životu i preferencija života i rada u urbanim sredinama pod sloganom „**živiš samo jedan živo**t". To je prva generacija koja ne poznaje svet bez interneta i smart uređaja, i koja promoviše brendove putem društvenih medija. Ona je izuzetno značajna za budući razvoj turizma, ali i za razvoj hotelske industrije, jer se procenjuje da će upravo od 2018. godine ova generacija zameniti generaciju **X** kao najdominantniju potrošačku grupu na svetu što svakako teba imati u vidu prilikom planiranja poslovanja, investiranja, odnosno, kreiranja nove turističke ponude.

148 *Radosavljević, G., Menadžment u turizmu, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2009., str. 65.*

Hotelska industrija u svetu se ozbiljno sprema za najveći "*poremećaj*" u poslednjih nekoliko decenija, a koji predstavlja odgovor na izazove koje donosi činjenica da će najveći tržišni segment u narednom period činiti pripadnici „***millennials***" generacije, posebno po pitanju njenih ključnih osobina i zahteva kao što su savremeni dizajn, iskustvo doživljaja, upotreba mobilnih aplikacija i smart uređaja i percepcija vrednosti ove generacije. Vodeći svetski hotelski lanci (poput Hiltona, Marriotta, Starwooda, Intercontinentala i Best Vestern Hotela i dr. i dr.) preduzimaju ili su već preduzeli aktivnosti na redizajniranju eksterijera i interijera svojih hotela, usluga koje pružaju gostima, dizajniranju novih iskustva koje gosti očekuju tokom boravka u njihovim hotelima, etičkim tragovima koje ostavljaju i primeni "pametnih" funkcija i uređaja koji treba da omoguće što atraktivniju ponudu za pripadnike „milenials" generacije. Novi hotelski dizajn posebno je fokusiran na *dizajn lobija*, zajedničkog prostora i mnogo efikasniju upotrebu prostora u sobama za goste, kako bi se one mogle pretvoriti u višenamenske prostore u zavisnosti od potreba gostiju. Čini se da nikada nije bilo važnije pitanje kakvo iskustvo tokom boravka u određenom hotelu i u određenoj destinaciji nose sa sobom turisti sa posebnim fokusom na inspiraciji, personalizaciji i lokalnim iskustvima, nego što je to danas.

U oblasti smeštaja, nasuprot velikim međunarodnim hotelskim lancima, koji sve više doživljavaju transformciju prilagođenu autentičnosti destinacije, visok trend rasta beleži se kod „***glamping - glamurozni kamping***" smeštaja, koji je naročito za vreme globalne ekonomske krize 2008. godine doživeo dodatni bum i od tzv.„*mladalačkog smeštaja*" ili„*smeštaja moranja*" sve više postaje izazov i najzahtevnijeg dela tržišta koje, uz aktivan kontakt sa prirodom, želi komfor uz značajnu ekonomsku isplativost. Taj trend je nastavljen i danas. Pored SAD i Kanade, zemalja koje su kolevka ovog oblika smeštaja, reke kampera sve više osvajaju i Evropu a dominiraju Englezi, Holanđani, Nemci i Česi. Posebno je bitna činjenica da glamping ne zahteva značajnije investicije. Važno je razumevanje potreba savremenog turiste i inspirativno okruženje.

Izuzetno je važno da menadžment hotelskih preduzeća, sa destinacijskim menadžmentom, prati kretanja i trendove u turizmu i hotelijerstvu kako bi bolje razumeo zahteve savremene tražnje i uskladio hotelsku ponudu sa izazovnim, neočekivanim sadržajima i oblicima odmora i jedinstvenim i neistraženim područjima prirode, ljubavi prema hrani, muzici, vinima i drugim hobijima. Poslovni hoteli, wellness, boutique, hostel, klub, eko ili bio hoteli, istorijski, porodični ili hoteli prilagođeni posebnim potrebama invalida, all - inclusive ponuda ili brend – hoteli, samo su neki od vodećih trendova u kreiranju hotelske ponude, a veruje se da će se izvršiti još više diferenciranosti u samoj hotelskoj ponudi. Uspešni će hoteli proučiti svaki od trendova i razviti plan akcije u skladu sa novim zahtevima, načinima razmišljanja i potrebama novog globalnog tržišta. Sama brzina promena zahteva neprekidno procenjivanje kako bi se održao korak sa tržištem koje se stalno menja.

2. STRATEGIJSKI PRISTUP UNAPREĐIVANJU KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

2.1. POLAZNE OSNOVE STRATEGIJSKOG PRILAGOĐAVANJA HOTELSKE PONUDE SAVREMENIM TENDENCIJAMA

Intezivne promene u okruženju u kojem se odvijaju poslovne aktivnosti hotelskog preduzeća i promene u zahtevima turista nameću potrebu permanentnog prilagođavanja tim izazovima i njihovog predviđanja. Suštinsko pitanje je u kom pravcu treba usmeriti aktivnosti upravljačkih struktura hotelskog preduzeća da bi se odgovorilo očekivanim promenama i kakvim strategijama omogućiti dalji razvoj hotelskog preduzeća. Polazna tačka u tom procesu treba da bude sadašnja i buduća pozicija hotela na turističkom tržištu, ustanovljenje slabih i jakih tačaka i potrebe i zahtevi savremenih turista. One upravljačke strukture koje strateški pristupaju pitanju prilagođavanja očekivanim trendovima svoje aktivnosti treba da usmeravaju na:

1) Sinhronizovano delovanje i koordinaciju svih aktivnosti preduzeća, odnosno koordinaciju svih sektora i svih zaposlenih u hotelskom preduzeću, radi reagovanja na očekivane izazove. Uspeh hotelskog preduzeća, kao i svih drugih učesnika u kreiranju hotelskog proizvoda, zavisi od sposobnosti da se duhom marketinga prožme celo preduzeće, sve njegove aktivnosti, sektori i svi zaposleni. Velike hotelske grupacije, poput Marriotta, HYATT, Internacionala, odavno su shvatile da efikasno upravljanje tražnjom i smeštajnim kapacitetima podrazumeva primenu raznovrsnih strateških i taktičkih alternativa vezano za sve aktivnosti i funkcije preduzeća. Istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, nabavka, prodaja, finansije, ljudski resursi i propagandno - promotivne aktivnosti su tako koordinirane i organizovane da jedna od druge zavise, utiču jedna na drugu, prožimaju se u celini duhom marketinga, a sve u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. U konteksu strateških marketing napora Middleton upravljačkim strukturama hotelskih preduzeća kao pretpostavke za uspešno poslovanje sugeriše:[149]

- planiranje najprofitabilnijeg miksa segmenata i proizvoda;
- utvrđivanje pozicije (pozicioniranje) i imidža za svaki od delova u hotelskom lancu;
- razvijanje koncepta „*čestih korisnika*";
- razvijanje integralnog marketinga između pojedinih hotela u lancu, ili određene kooperative na dobrovoljnoj osnovi, ako je hotel nezavisan.

149 Bakić, O., Marketing u turizmu, Singidunum, Beograd,, 2008., str. 291.

Ovo su, zapravo, preporuke hotelskim upravljačkim strukturama o tome kako da se raznovrsne kreativne ideje pretoče u konkretne profitabilne proizvode namenjene unapred utvrđenim segmentima. Suština se svodi na pronalaženje „*uspešne formule*" kroz kombinaciju različitih odluka vezanih za: a) novi dekor; b) razvoj specijalnih tema u hotelu; c) nove uniforme za zaposlne; d) različite menije; e) promenu cena; f) promocioni miks i sl. Radi se o tome da se raspoloživi resursi putem različitih strateških alternativa efikasno upotrebe.

2) Čvršće povezivanje i saradnju hotelskih upravljačkih struktura sa svim učesnicima u kreiranju hotelsko - turističkog proizvoda na nivou turističke destinacije i šire društvene zajednice, radi efikasnijeg i bržeg reagovanja na očekivane promene. Posebno je bitno uskladiti aktivnosti hotelskog preduzeća sa aktivnostima turističke destinacije, radi zadovoljavanja zahteva turista za kompletnom turističkom uslugom u destinaciji.[150]

To u suštini znači da je neophodno uspostaviti smernice tržišnog nastupa hotela u skladu sa doživljajem koji turista želi da ostvari prilikom posete određenoj destinaciji.

3) Kontinuirano usavršavanje upravljačkih struktura svih nivoa i svih zaposlenih, radi sticanja novih znanja i veština iz oblasti: menadžmenta, marketinga, elektronskog marketinga, kulture usluživanja, sposobnosti komunikacija i dr., jer sve je manje mesta za neobučene radnike. Obuka je posebno bitna za radnike koji rade na mestima koja su podložna neposrednoj komunikaciji sa gostima. Za razliku od prethodnog perioda, u kom nisu postojali veliki zahtevi za stručnom radnom snagom, u vreme intezivnih promena koje karakterišu savremeno turističko tržište zahtevi za stručnom i obučenom radnom snagom dobijaju sve veći podsticaj, a zaposleni se tretiraju kao odlučujući faktor koji utiče na kvalitet hotelskih usluga.

4) Primenu savremenih tehnologija u svim domenima hotelskog poslovanja (tekuće poslovanje, uključivanje u rezervacione sisteme avio-kompanija, međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora i centralnih nacionalnih mreža). Primena ovih tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost u ukupnom poslovanju i značajnu konkurentsku prednost.

Navedeni pristup u prilagođavanju hotelske ponude očekivanim promenama omogućava: dugoročno uspostavljanje odnosa preduzeća i okruženja; blagovremeno reagovanje na promene i donošenje strategijskih odluka koje će mu obezbediti adekvatnu poziciju na turističkom tržištu. Odluke o proizvodu i njegovom pozicioniranju donose se na bazi analize tržišta, analize konkurencije i analize sopstvenog preduzeća.

150 Prema:Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, Revija Singidunum, vol. 5/NO. 1, str.13., Beograd, 2008.

Ukoliko su analize kvalitetne i objektivne, utoliko će odluke biti valjane i omogućiti će brže prilagođavanje proizvoda zahtevima savremene tražnje i njegovo adekvatnije pozicioniranje. Poznato je da od pozicije na tržištu zavisi plasman proizvoda i profitabilnost poslovanja hotelskog preduzeća.

2.2. STRATEGIJA PRILAGOĐAVANJA (KASTOMIZACIJE) HOTELSKIH USLUGA

Okruženje u kojem posluju privredni subjekti iz ove delatnosti karakterišu intezivne promene koje zahtevaju prilagođavanje i njihovo predviđanje. Promene predstavljaju osnov za utvrđivanje strategije prilagođavanja novim uslovima, odnosno strategijskog upravljanja i efikasan način uspostavljanja ravnoteže između kvaliteta hotelskog proizvoda i izazova (pretnji i šansi) koji dolaze iz okruženja (upravljanje promenama u makro i mikrookruženju). Formulisanje strategije za rešavanje problema koji u osnovi proističu iz nesklada preduzeća sa okruženjem je suština upravljanja hotelskim preduzećem.

U izboru odgovarajuće strategije potrebno je poći od osnovnih specifičnosti hotelskog proizvoda, tj. njegove neopipljivosti, nedeljivosti, heterogenosti i nemogućnosti skladištenja. U sledećoj tabeli prikazane su ključne osobine hotelskog proizvoda koje utiču na izbor strategijske odluke.

Tabela 4. Osobine hotelskog proizvoda koje utiču na strategijske odluke

Osobine hotelskog proizvoda	Moguće marketing strategije za rešavanje problema
Neopipljivost	1. Istticati materijalne elemente 2. Usmeriti tražnju ka živom ljudskom radu 3. Stimulisati „usmenu" propagandu 4. Kreirati snažan imidž sa stanovišta organizacije 5. Pomoći sa troškovnim principom u formulisanju cena 6. Otvoriti komunikaciju putem pošt
Nedeljivost	1. Izvršiti selekciju i obuku ljudi za neposredni kontakt 2. Upravljati korisnicima usluga 3. Koristiti celinu lokacije
Heterogenost	1. Industrijalizovati (što se može) 2. Standardizovati usluge
Nemogućnost skladištenja	1. Upotrebiti strategije za saradnju sa fluktuirajućom tražnjom 2. Stalno se prilagođavati, bilo tražnji bilo kapacitetom da bi se postigla skladnija veza ovih subjekata turističkog tržišta

Izvor: Prilagođeno prema: Bakić, O, Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 224.

Promene koje se dešavaju u eksternom okruženju hotelskog preduzeća su u međuzavisnosti sa promenama koje se dešavaju na strani turističke tražnje. Heterogenost turističkog tržišta odnosi se na veliki broj učesnika u pružanju turističkih usluga, a proističe i iz heterogenosti turističke tražnje, odnosno značajnih razlika koje postoje u potrebama, zahtevima i očekivanjima turista. Heterogenost turističke tražnje predstavlja osnovu za kreiranje odgovarajućih marketing strategija usmerenih na ostvarivanje ciljeva i politike poslovanja. Brojne marketing strategije za prilagođavanje zahtevima turističke tražnje baziraju se na *industrijalizaciji i standardizaciji hotelskih usluga*. Imajući u vidu visoko učešće živog ljudskog rada i visokok stepen interpersonalnih odnosa, kao i odnose sa ostalim subjektima u lancu hotelskog poslovanja, industrijalizacija i standardizacija usluga u ovoj delatnosti je dosta otežana. Ovo je još više naglašeno činjenicom da je *turistička tražnja sve više individualizovana* i da su njeni zahtevi sve više *sofisticirani*. U tom smislu neophodno je da hotelska preduzeća svoje proizvode i usluge prilagođavaju izmenjenim potrebama i zahtevima turističke tražnje, kako bi opstali i zadržali svoju poziciju na tržištu.

Prilagođavanje individualnim potrebama i zahtevima turista predstavlja suštinu strategije ***KASTOMIZACIJE*** *hotelskih usluga (Customization Strategije)*. Najveći broj hotelskih preduzeća prilagođava svoje proizvode individualnim zahtevima turista nadogradnjom sadržaja na osnovnu ponudu. U primeni strategije kastomizacije ključno je odrediti koje usluge treba ponuditi kao standardne, a koje kao zamenu. Usluge koje predstavljaju zamenu (nadogradnju) standardnim uslugama su ključne sa stanovišta zadovoljenja individualnih potreba turista. Drugim rečima, neophodno je formulsati fleksibilnu uslužnu ponudu koja je usmerena ka korisnicima hotelskih usluga koji su najčešći gosti hotela. Ova *strategija slojevitih usluga* obuhvata niz strateških rešenja koja se odnose na ono što je u teoriji marketinga poznato pod nazivom strategija segmentacije tržišta, strategija diferenciranja proizvoda i strategija pozicioniranja.

U prilagođavanju usluga individualnim zahtevima turista koriste se sledeći oblici prilagođavanja:[151]

1. ***Kolaborativna kastomizacija*** podrazumeva da se sa svakim potrošačem / turistom pojedinačno vodi dijalog sa ciljem da mu se pruži ponuda koja će na najbolji način zadovoljiti njegove potrebe i očekivanja.
2. ***Adaptivna kastomizacija*** podrazumeva ponudu standadrizovanog proizvoda koji je dizajniran tako da ga korisnici mogu sami menjati u skladu sa svojim potrebama.
3. ***Kozmetička kastomizacija*** predstavlja ponudu standardizovanog proizvoda različitim korisnicima. Individualizacija praktično ne postoji, svodi se na „kozmetiku", ali je potrošači ipak prihvataju.

151 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 243 – 245.; Pine, B., Gilmore, J, H., Welkome to the expirience ekonomy, Harvard, Business, Review, July – Avgust, 1998.

4. ***Transparentna kastomizacija*** zasniva se na pružanju unikatnh proizvoda i usluga svakom pojedinačnom gostu, pri čemu im se stavlja do znanja da su prilagođeni upravo njihovim individualnim zahtevima.

U turbulentnom okruženju karakterističnom za savremene uslove poslovanaja ističu se i zahtevi za primenu *masovne kastomizacije* koja se odlikuje visokim obimom proizvodnje i personalizovanim proizvodnim miksom, gde korisnici usluga očekuju individualizovane proizvode po cenama masovne proizvodnje. Masovna kastomizacija se odnosi na podržavanje profitabilnih roba i usluga koje su prilagođene prema individualnim preferencijama potrošača. Ova strategija polazi od generalnog stava da su zahtevi potrošača statični i da nakon isporuke proizvoda i usluga nije potrebno njihovo dalje unapređivanje. Imajući u vidu da se zahtevi turista u savremenim uslovima veoma promenljivi stategija masovne kastomizacije ima dosta ograničenu primenu u ovoj delatnosti.

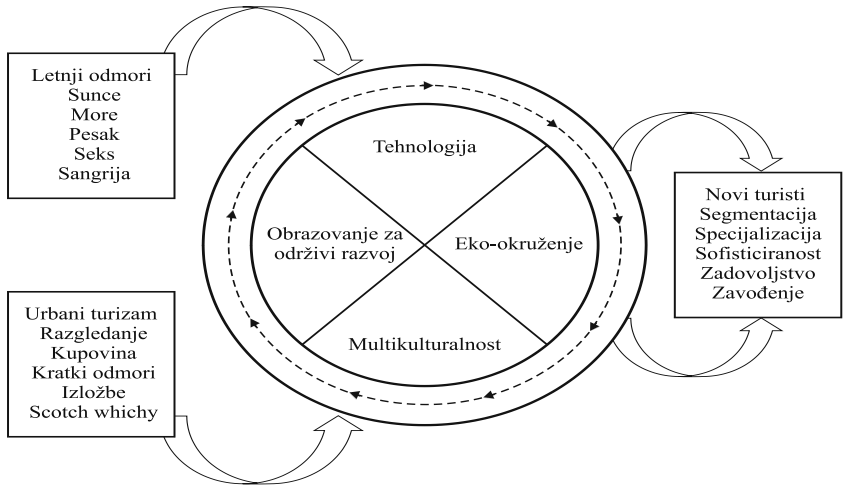
Stepen sofisticiranih turista koji teže da zadovolje svoje individualizovane potrebe sve više se povećava. Fleksibilnost postaje ključni element, kako u izboru turista, tako i u procesu isporuke turističkih usluga. Kako se danas sve više povećavaju razlike u zahtevima za sprovođenjem odmora, hotelska preduzeća se neizbežno suočavaju sa trendom kastomizacije i individualizacije proizvoda i usluga i to ne samo u odnosu na tržišne segmente već i u odnosu na stavove, interese, mišljenja, preferencije, pa čak i na trenutno raspoloženje turista.

Nove tehnologije u hotelskoj industriji, između ostalog, sve više omogućavaju da se kreiraju individualizovani proizvodi namenjeni „*iskusnim*" turistima koji često putuju, koji su zahtevni i sofisticirani i koji imaju poseban pristup u potrebi konzumiranja turističkih usluga na način zadovoljavanja visoko personalizovanih i individualizovanih zahteva.

Kao što je to ilustrovano na sledećoj slici tradicionalnih **5 "S"** (Sun – Sea – Sand – Sex - Sangia), kao metafora za masovno turističko tržište i sadržaj tradicionalnog provođenja godišnjih odmora na moru i ekvivalent tome **5 "S"** u urbanom turizmu (Short breaks – Sightseeing – Shoping - Shows - Skotch whisky – kratki odmor, razgledanje, šoping, priredbe i škotski viski), transformišu se u novih **5 "S"** (Segmentation – Specialization – Sophistication - Satisfaction - Seduction – segmentacija, specijalizacija, sofistifikacija, satisfakcija i zavođenje).[152]

152 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007,. str. 245.I

Slika 6. Transformacija turističke tražnje (5"S")



Izvor: Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Beograd, 2007. str. 244.; Buhalis D.Tourism, Information Technology for Strategic Tourism Management, Prentice Hall, Harlow, England, 2003.

Individualno prilagođeni turistički proizvod koji kontinuirano prati promene koje se odnose na potrebe turista moguće je kreirati kroz novi pristup, tzv.„Marketing u pravo vreme" (*Real-time marketing*) koji uvažava različite i promenljive potrebe turista. Ovaj pristup na određeni način *integriše pristup relationship marketinga i masovne kastomizacije* i omogućava konstantno praćenje i zadovoljavanje potreba onih gostiju koji najčešće koriste usluge hotela, odnosno turističke destinacije.

Kreiranje strategije kastomizacije hotelskih usluga je, u suštini, usmereno na zadovoljavanje, ali i na prevazilaženje očekivanja turista. Stoga je neophodno da preduzeća iz ove delatnosti konstantno pružaju kastomizirane usluge visokog kvaliteta kako bi se obezbedila lojalnost turista. Zalaganje za vrhunski kvalitet sastoji se u kreiranju takvih proizvoda i usluga koji su prilagođeni da zadovoljavaju individualne potrebe turista, što zahteva segmentaciju *tržišta i diferenciranje hotelskog uslužnog programa*. U uslovima masovne individualizacije strategija kastomizacije je samo korak dalje u pravcu objedinjavanja dometa strategija segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda, a u nastojanju da se zadrže i unaprede odnosi sa svim, posebno sa lojalnim turistima. Nakon definisanja ciljnih segmenata turista i diferenciranja svoje ponude, hotelsko preduzeće se opredeljuje sa kakvom strategijom će se pojaviti pred tim ciljnim segmentom (*strategija pozicioniranja*).

2.2.1. Strategija segmentacije tržišta

Segmentacija predstavlja postupak podele turističkog tržišta na određene grupe, odnosno segmente, unutar kojih turisti sličnih karakteristika imaju približno iste ili slične potrebe, zahteve i reakcije na ponuđene proizvode, odnosno usluge. To tržište može se deliti na veliki broj grupa (segmenata), što pojedinim hotelima omogućava da prepoznaju svoje stvarne i potencijalne korisnike i prema njima kreiraju svoj uslužni proizvod. Tako izdiferencirano tržište predstavlja osnov za: plasiranje hotelskog proizvoda, praćenje zahteva različitih korisnika, usmeravanje promotivnih aktivnosti i kontrolu tržišta.

Podelu tržišta na pojedine segmente prati stvaranje kvalitetnog proizvoda zaštićenog imena, sa ciljem da se kod tutrista napravi razlika između određenog hotela i svih ostalih, što je u drugim potrošačkim industrijama odavno ustanovljena praksa.

Identifikovanjem ciljnih segmenata hotelska preduzeća ostvaruju brojne prednosti, koje doprinose (Wahab):[153]

- efikasnijoj upotrebi finansijskih sredstava uloženih u marketing,
- jasnijem razumevanju potreba i zahteva selektiranih grupa,
- efektnijem pozicioniranju,
- efikasnijoj upotrebi promocionog mix-a.

Da bi se dobila puna korist od segmentacije moraju biti ispunjeni sledeći uslovi:

- segmenti moraju biti merljivi,
- segmenti moraju biti homogeni i međusobno dovoljno različiti,
- segmenti moraju biti dostupni.

Da bi segmentacija bila korisna strategija, potrebno je ustanoviti da li turisti koji pripadaju različitim segmentima različito reaguju na promene koje preduzeće vrši u domenu pojedinih instrumenata poslovne politike, a da su pri tome troškovi opsluživanja pojedinih segmenata isti. S tim u vezi, istraživanjem tržišta moraju se utvrditi sve relevantne informacije o tržišnim segmentima, a ujedno utvrditi i njihova pristupačnost i veličina.

U strategiji segmentacije turističkog tržišta koriste se različiti kriterijumi bazirani na prostornim, ekonomskim, demografskim, kulturnim, društveno-političkim i drugim oblicima, motivima i svrsi putovanja i dr.

Najčešće primenjivani kriterijumi za segmentaciju turističkog tržišta su:[154]

- Geografski (region, zemlja, karakteristike naselja, klima);
- Demografski (starost, pol, veličina i struktura porodice);
- Društveno - ekonomski (društveni status, zanimanje, prihodi, obrazovanje);

153 Bakić, O., Marketing u turizmu, Singidunum, Beograd, 2008., str. 269

154 Popesku, J., Marketing u turizmu, Čigoja, Beograd, 2002., str. 87.

• Psihografski (pripadnost društvenom sloju, životni stil, ličnost);

• Navike turiste, njegov korisnički status, stav prema proizvodu i dr.;

• Predispozicije turiste (učestalost posete hotelu, lojalnost i sl.).

Prema motivima boravka u hotelu turisti se mogu razvrstati na sledeće segmente:[155]

• gosti koji borave u hotelu radi odmora i rekreacije,

• poslovni posetioci,

• ostali gosti.

Segment gostiju radi odmora

U kategoriju gostiju koji borave u hotelu radi odmora spadaju oni posetioci koji se zadržavaju duže i čiji je motiv boravka odmor, rekreacija i zabava. Orijentacija ovih gostiju usmerena je prema hotelima koji su locirani u turističkim mestima i koji imaju sezonski karakter poslovanja (primorska mesta i zimski turistički centri). Ova kategorija gostiju osetljiva je na cenu i veoma je zainteresovana za stimulativnije uslove plaćnja odmora, jer je odmor njihova privatna stvar koju finansiraju iz sopstvenih sredstava.

Segment poslovnih gostiju

Osnovni motiv kategorije poslovnih ljudi za boravak u hotelu su obaveze poslovnog karaktera. Toj kategoriji gostiju putovanje predstavlja deo posla. Dolaze pojedinačno ili u manjim grupama, a boravak u hotelu ne plaćaju sopstvenim sredstvima. Njihova tražnja usmerena je prvenstveno prema gradskim hotelima i nije vezana za sezonu. Ovaj segment gostiju prednost daje kvalitetu i sadržaju usluga, dok je manje osetljiv na cene. Opredeljuju se za lokacije u centru grada ili u poslovnim zonama. Traže hotele koji su moderno opremljeni i koji raspolažu sadržajima koji su u funkciji njihovih poslovnih obaveza (saloni za sastanke i prezentacije sa opremom - kompjuteri, projektori, grafoskopi, epidijaskopi, prenosni mikrofoni, ozvučenje, uređaji za simultano prevođenje, prevodilačke i sekretarske usluge, direktna telefonska linija za svaku sobu, bežični internet i dr.). Poslovni gosti se zadržavaju u hotelima kratko (2 – 3 dana) i uglavnom koriste usluge na bazi noćenja sa doručkom.

Segment ostali gosti

Motivi boravka kategorije ostali gosti veoma su različite prirode. Ova kategorija gostiju obuhvata individualne turiste i organizovane grupe gostiju.

Individualni gosti borave u hotelu kraće vreme, a motivi njihovog boravka su veoma različite prirode (boravak radi posete vojnicima, studentima, prisustvo venčanju ili drugim događajima; boravak pilota pojedinih avio kompanija;

155 Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002., str. 113

boravak predstavnika stranih predstavništava, vladinih gostiju ili gostiju brojnih domaćih organizacija; privremeni boravak domicilnog stanovništva do useljenja u stan i dr.).

Kategorija organizovanih posetioca (15 - 50 osoba) posećuje određenu turističku destinaciju iz čisto turističkih motiva. U hotelu borave 3 - 5 dana, ne insistiraju na lokaciji u centru grada, i pretežno koristi usluge na bazi noćenja sa doručkom ili polupansiona.

Kongresisti i učesnici „*insentiv*" putovanja su, takođe, deo segmenta organizovanih grupa. Od predhodno pomenutog podsegmenta razlikuju se po motivima, većim prihodima, većoj vanpansionskoj potrošnji i homogenijoj profesionalnoj pripadnosti.

Sportske ekipe koriste usluge hotela zbog priprema ili radi učešća na određenim takmičenjima. Odgovara im mirnija lokacija i imaju specifične zahteve u pogledu režima ishrane i drugih sadržaja.

U kategoriju ostalih gostiju spadaju i tranzitni turisti, odnosno turisti koji su na proputovanju i koji uglavnom koriste objekte za smeštaj locirane pored glavnih putnih pravaca, železničke ili autobuske stanice (moteli, prenoćišta, hosteli i sl.).

Sa stanovišta kastomizacije turističke ponude sve popularnija postaje psihografska segmentacija koja se zasniva na određivanju psihološkog profila turista (životni stil, aktivnosti, ponašanje turista, njihjova interesovanja, mišljenje o okruženju, svetu, sebi i sl.).

Takođe, važno je istaći i segmentaciju u odnosu na sam proizvod (npr. fast-food restorani, budget, tj. jeftini hoteli, incentive travel, tj. stimulativna putovanja, eko turizam i sl.), kao i segmentaciju baziranu na kanalima prodaje.

Pri identifikovanju segmenata turista treba imati u vidu da turistička tražnja menja ustaljene navike koje se danas ispoljavaju na sasvim drugačiji način nego što je to bilo pre nekoliko godina. Ovo se, pre svega, ogleda u individualizaciji turističke tražnje, interesovanjima za izmenjenim ili novim proizvodima koji uključuju sve više sadržaje iz domena kulture, obrazovanja, avanture, sporta, zdravlja i sl. Takođe, luksuz, moda, prestiž, posebna interesovanja kao što su: ljubitelji ptica, splavarenje, paraglajding, kajak i drugi oblici aktivnosti koje podrazumevaju visok nivo rizika, uzbuđenja, atrakcije, egzotiku i druge izazove, sve više će imati važnu ulogu u budućim turističkim kretanjima.

U skladu sa ovim trendovima hotelska preduzeća treba da formiraju proizvode koji se zasnivaju upravo na zahtevima i potrebama ovih ciljnih grupa turista, kroz obezbeđenje odgovarajućeg smeštaja u specijalnim hotelima uz uključivanje brojnih sadržaja baziranih na atraktivnim prirodnim, kulturno-istorijskim i drugim oblicima ponude.

2.2.2. Strategija diferenciranja proizvoda

Pored strategije segmentacije tržišta koja vodi prilagođavanju tražnji, hotelska preduzeća u kastomizaciji svog uslužnog programa koriste i *strategiju diferenciranja uslužnog proizvoda*, kojom se neposredno utiče na tražnju. Strategija diferenciranja može se primeniti, kako u domenu tehničkih dimenzija kvaliteta proizvoda (enterijer i eksterijer, fizičko okruženje, komfor sobe, opremanje sala za konferencije i sl.), tako i u domenu karakteristika koje se odnose na funkcionalne dimenzije kvaliteta (ljubaznost osoblja, empatija, sigurnost u pružanju usluga, pouzdanost i sl.). Takođe, sve veću pažnju treba usmeravati i prema psihološkom diferenciranju, tj stvaranju psiholoških razlika između proizvoda radi postizanja konkurentske prednosti.

Strategija diferenciranja proizvoda i strategija segmentacije tržišta u zavisnosti od konkretnih uslova na tržištu i internih i eksternih faktora koji deluju na poslovanje preduzeća mogu biti korišćene istovremeno ili posebno. Kao najvažnije faktore pri izboru alternativne strategije treba izdvojiti: potrebe i zahteve turista, poziciju konkurenata, veličinu preduzeća i njegovu poziciju u grani. Tako, npr. prilagođavanje potrebama i zahtevima poslovnih putnika treba da rezultira i promenama u opremi koja stoji gostu na raspolaganje i izgledu hotelske sobe. Ova kategorija gostiju traži pristup internetu ili one-line uslugama, poseduje mobilni telefon, šalje i prima poruke preko e-maila tokom puta, ima sopstveni lap top i sl. To znači da tipična hotelska soba mora da ima pristup internetu, priključke za lap top i dr. Poslovni gosti očekuju da im na raspolaganju budu dnevne novine ili on-line literatura, automatizovane informacije o polascima i dolascima aviona i to u svakoj hotelskoj sobi. Poslovni turisti žele da imaju informacije o svim bitnim pitanjima vezanim za njihov boravak u hotelu (stanje računa i njihovih troškova, daljinsku kontrolu nad svetlom, klimom, muzikom i TV u sobi i sl.), kao i da gledaju filmove na plazma televizoru.

Sve više gostiju kombinuje poslovno sa turističkim putovanjem, jer produžavanjem odmora o svom trošku obezbeđuje uštede kućnog budžeta. Hoteli tom segmentu gostiju omogućavaju brzu rezervaciju sobe, prevoz, povoljnije cene i druge beneficije, čime od poslovnog gosta prave i lojalnog turistu.

Hoteli sve više prilagođavaju svoju ponudu potrebama i zahtevima starijih osoba, žena i porodičnih putnika.

Segment turista starijeg doba je segmen koji veoma često putuje. Ovaj segment nije vezan za sezonu i obzirom na njegovu brojčanost, ekonomsku snagu i raspoloživo vreme veoma je značajan sa stanovišta popunjavanja hotelskih kapaciteta.

Segmentu žena treba posvetiti značajniju pažnju. U SAD, primera radi, žene obuhvataju gotovo polovinu svih poslovnih putnika u SAD, a očekuje se i dalji rast putovanja ovog segmenta. Hoteli su odgovorili na ovaj trend prilagođavanjem svojih usluga i to isticanjem u prvi plan lične usluge, elektronske sigurnosne brave, sistem brzog prijavljivanja i odjavljivanja (Express check-in i check-out), odabirom posebnih restorana i hrane u njima, besplatnim transferom na aerodrom, postojanjem pegle, fena za kosu, ogledala za celu figuru, cofeemakersa u sobi i dr. Hotelske sobe u *Ritz-Carlton hotelima* imaju vešalice za suknje i pantalone, sprej za štirkanje, gel i so za kupanje, rukavicu za skidanje šminke, deterdžent za pranje osetljivih tkanina i sl. Loews Vanderbilt Plaza hotel u Nashvile (Nešvil u SAD) ima različite pogodnosti posebno za muškarce i žene. Muškarci mogu naći cigarete i bocu crvenog vina u svojoj hotelskoj sobi a žene sveže cveće, voće, bombonjeru i belo vino (Yetzer).[156]

Segment porodičnih ljudi sa decom predstavlja takođe značajno tržište na kome se može primeniti strategija kastomizacije usluga. Većina porodičnih ljudi sa decom ide na klasični godišnji odmor i dužina njihovog boravka je veća od prosečnog boravka ostalih turista (preko 7 dana). Deca su veoma značajni gosti hotela i njihovim individualnim potrebama se hoteli prilagođavaju tako što nude određene beneficije (besplatne programe za decu, dečiji meni, dečiji room servis, zabavne i rekreativne programe, animatore, bazene, zabavne vodene parkove u okviru hotela i sl.).

Kastomizacija hotelskih usluga u smislu njihovog prilagođavanja individualnim potrebama turista, prema Morrisonu, može se izvršiti kroz sledeće procedure:[157]

1) Upravljanje uslužnim susretom - obuka i trening zaposlenih usmereni prema svakom pojedinačnom gostu (korišćenje njegovog imena u obraćanju, poznavanju njegove preferencije, specifična interesovanja i sl.);
2) Ponuda podsticaja (incentives) turistima kako bi se ostvario njihov ponovni dolazak. Ovo podrazumeva ponudu maksimalno usaglašenu sa zahtevima i očekivanjima turiste;
3) Ponuda specijalnih opcija usluga - davanje posebnih podsticaja za ponovni dolazak (bolje opremljene sobe u hotelima, posebne čekaonice za poslovne putnike na aerodromima, specijalne priveske za prtljag i sl.);
4) Razvijanje cenovnih strategija kako bi se podstaklo korišćenje u dužem vremenskom periodu (ponuda posebnih cena čestim gostima, članstvo u klubu i sl.);
5) Održavanje baze podataka o hotelskim gostima, uključujući i njihove preferencije (šta posebno vole ili ne vole, demografske, geografske i druge podatke);
6) Komuniciranje sa turistima, direktno ili kroz specijalizovane medije, korišćenje ne-masovnih medija, direct-mail, klubske novosti i sl.

156 *Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 249.*

157 *Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str.249; Morrison, A.,Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers, New York, 2002.*

2.2.3. Strategija pozicioniranja hotelskih usluga

Donošenje odluke o pozicioniranju predstavlja stratešku odluku u upravljanju hotelom i praktično podrazumeva kreiranje strategije pozicioniranja (kreiranje imidža hotela, određivanje pogodnosti i diferenciranje tih pogodnosti u odnosu na konkurenciju). Odluka o pozicioniranju sledi strategiju segmentacije tržišta i difrenciranja proizvoda. Drugim rečima, kada je preduzeće definisalo ciljni segment i u skladu sa identifikovanim individualnim potrebama turiste diferenciralo svoju ponudu treba da se odluči sa kakvom strategijom želi da se pojavi prema tom ciljnom segmentu.

Koncept pozicioniranja hotelskih usluga zasnovan je na činjenici da hotel ima određeni imidž sa kojim ga poistovećuju postojeći i potencijalni turisti. Pozicioniranjem se obezbeđuje posebno mesto hotela u svesti odabranog tržišnog segmenta. Stoga, pozicija hotelskih usluga predstavlja način na koji je ona definisana od strane turiste i to u odnosu na ključne atribute usluge. Ona je, zapravo, mesto koje hotelski proizvod zauzima u svesti turiste u odnosu na proizvode konkurenata.

U određivanju strategije pozicioniranja polazi se od sledećih osnova:[158]

- pozicioniranje na bazi specifičnih atributa, odnosno karakteristika (lokacija, sadržaji, kvalitet usuge i dr.);
- pozicioniranje na bazi koristi;
- pozicioniranje na bazi specifičnih okolnosti pod kojima se usluga konzumira;
- pozicioniranje na bazi kategorije korisnika usluge (hotel za mlade parove, hotel za starije osobe, hotel za bračne parove sa decom);
- pozicioniranje u odnosu na druge proizvode;
- pozicioniranje na osnovu klase proizvoda.

Pozicioniranje hotelskih usluge treba vršiti na osnovu onih osobina usluga koje su bitne sa stanovišta zadovoljenja potreba gostiju. Osnovne informacije o turistima dobijaju se kroz marketing istraživanje koje treba da obezbedi:

1) informacije o potrebama i očekivanjima turista sa ciljnog tržišta;

2) informacije o sopstvenim prednostima i slabostima;

3) saznanja o prednostima i slabostima konkurencije.

Opredeljujući okvir za većinu strategija pozicioniranja predstavlja konkurencija, jer osnovna svrha pozicioniranja u hotelijerstvu je ubediti turistu da je sopstveni proizvod bolji od onog koji nudi konkurencija.

158 *Kotler, Ph., Marketing Management: Milenium Edition, 10th ed.Upper SaddleRiver, Prentice Hall, New York, 2000.*

Preduzeće se može pozicionirati direktno sa konkurencijom ili, sa druge strane, izbegavati konkurenciju. Kada je u pitanju pozicioniranje *u odnosu na konkurenciju* interesantno je navesti kao primer tzv. Burger Wars („rat hamburgera") u kome je Wendy (lanac restorana fast-food) u kampanji u odnosu na Mc Donalds i Burger King išao sa porukom „*Gde je meso*?" („Where,s the beef?"), a Burger King je 1995. godine kroz propagandnu kampanju „*Uzmite vredniju pljeskavicu*" („Get burger,s worth") direktno komparirao veličinu svojih hamburgera sa Mc Donald,s-ovim. Pozicioniranje u odnosu na drugu grupu proizvoda može podrazumevati kampanje poput one koju je vršio *Mc Donalds* sa porukom: „*You deserve a break campaign*", kojom je poručio potrošačima da je bolje da dođu u Mc Donalds nego da kuvaju kod kuće. *Brodovi za krstarenje* se vrlo često pozicioniraju u odnosu na druge vidove odmora i to naglašavajući da su oni isto što i turističke destinacije, tako da turisti o njima mogu imati jasnu predstavu kao jednom od mogućih oblika smeštaja i mogućnost korišćenja drugih usluga koje inače imaju i na destinaciji.[159]

Kada je reč o dva ili više hotela koja imaju sličnu poziciju, onda se najčešće ide na dalje diferenciranje u pozicioniranju, pa se npr. kod slično pozicioniranih hotela za poslovne putnike teži pozicioniranju kao „poslovni hotel sa nižim cenama", „biznis hotel na dobroj lokaciji" i sl. Svaki hotel mora graditi jedinstven set konkurentske prednosti. Hotel se može diferencirati od konkurencije kroz *skup konkurentskih prednosti*, bazirajući se na nižim cenama od konkurentskih za slične proizvode i usluge ili kroz ponudu više koristi od onih koje nude konkurenti uz odgovarajuće cene. Stoga, neophodno je upoređivati cene i proizvode sa konkurentskim i kontinuirano težiti njihovom unapređivanju.

Brojni su hoteli koji imaju samo neznatne prednosti u odnosu na konkurenciju koje je lako kopirati i koje su kratkotrajne. Ovi hoteli moraju konstantno da identifikuju svoje nove potencijalne prednosti i da ih jednu po jednu postepeno uvode kako bi održali ravnotežu sa konkurencijom.

U praksi ima slučajeva da određeni hoteli smatraju da njihova povoljna lokacija (neposredna blizina plaže, aerodroma ili poslovnog centra) sama po sebi omogućava stalnu konkurentsku prednost pa time i određeno mesto u svesti turiste. Međutim, plaže se mogu devalvirati i postati zagađene, skijališta gubiti popularnost, aerodromi se izmestiti ili se pojaviti nova konkurencija u tom pogledu. Većina hotela koji računaju na trajnu konkurentsku prednost zasnivajući je na nekoj od navedenih ili drugih pogodnosti, po pravilu gube interesovanje i za svoje zaposlene i za goste a to se, pre ili kasnije, odražava i na njihovo poslovanje.

Diferenciranje u odnosu na lokaciju svakako omogućava jaku diferentnu prednost uz pažnju na aspekte na koje se prethodno ukazalo.

159 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 252.

Kreiranje diferentnih prednosti na proizvodu u odnosu na konkurenciju, ali i u odnosu na odabrani tržišni segment i individualne potrebe turista u okviru izabranog tržišnog segmenta, hotel može ostvariti u domenima: fizičkih atributa, sadržaja, usluga, osoblja, lokacije i imidža. Primer diferenciranja na bazi fizičkih osobina proizvoda mogu biti hoteli koji imaju raskošan izgled iz prošlosti: *Sheraton Place u San Francisku, Palmer House u Čikagu, Waldorf Astoria u Njujorku, Raffles u Singapuru* ili neki drugi koji po izgledu odudaraju od ambijenta okruženja. Diferenciranje samih usluga odnosi se npr. na: in - room check - in u Sheraton-u; Red Lobsters koji omogućava svojim turistima da putem telefona stave svoje ime na listu čekanja, smanjujući time vreme čekanja u samom restoranu i sl.

Kod diferenciranja osoblja moguće je ostvariti jaku diferentnu prednost u odnosu na konkurente, kao što je to slučaj sa Southwestom koji svoju visoku reputaciju bazira upravo na prijatnoj atmosferi i veoma ljubaznom osoblju.[160]

Kada je u pitanju stvaranje *konkurentske prednosti kroz imidž* onda je reč o tome da konkurencija može nuditi gotovo iste usluge, ali ih turisti mogu različito percipirati upravo zbog različitog imidža kompanije ili njenog brenda. Sa druge strane, dva potpuno različita hotelska proizvoda mogu biti opažena od strane turista kao veoma slični. Stvaranje imidža nije lak posao i ne može se dogoditi preko noći i uz korišćenje malo propagandnih poruka.

Pojedini hoteli smatraju da se u pozicioniranju treba osloniti na jednu, dok veliki broj njih polazi od toga da se može osloniti na više konkurentskih prednosti. U slučaju kada se preduzeće fokusira na jednu konkurentsku prednost reč je o *specifičnom pristupu pozicioniranju*. Tako je, npr. *Hilton Garden Inn* gradio imidž komunicirajući sa porukom: „Smeštaj u objektu sa četiri zvezdice po ceni za tri zvezdice" („Four star lodging at a three-star price"), ukazujući na povoljan odnos između cene i kvaliteta. Danas, kada je masovno tržište podeljeno u veliki broj tržišnih segmenata, hoteli pokušavaju da svoju strategiju pozicioniranja primene na što više segmenata. U generalnom pristupu pozicioniranja hoteli se opredeljuju i fokusiraju najčešće na više od jedne ili skup koristi koje nisu direktno uočljive.

Pozicija se može graditi isticanjem imidža, simbola, slogana i sl.. To je veoma često prva asocijacija koja se pojavljuje sa pojmom imidža. Za simbole koji se koriste u promociji, važno je da ožive predstavu i usmere potencijalne korisnike na karakteristike proizvoda koje imaju pozitivno dejstvo. U tome danas prednjači slika nad tekstom. Bitno je da ona po tematici, motivima i stilizaciji bude autentična, snažna i nametljiva. Zahvaljujući tome, turisti lakše identifikuju konkretan hotel, mesto ili regiju i duže je zadržavaju u pamćenju.

Propagandni slogan, usklađen sa ostalim identifikacionim elementima, značajno doprinosi izgradnji imidža. Iz prakse velikih hotelskih lanaca mogu se navesti brojni primeri poruka koje svojom sažetošću i efektnošću animiraju potencijalne korisnike usluga.

160 *Kotler, Ph., Marketing Management: Milenium Edition, 10th ed. Upper SaddleRiver, Prentice Hall, New Yersey, 1996.*

Tako, u sloganu "*Le Grand Bonjour*" sadržan je imidž poznatog međunarodnog hotelskog lanca Novotel, koji insistira na srdačnom kontaktu sa gostom, dajući mu jasno do znanja da je uvek dobrodošao. Karakterističan pečat hotelima Hyatta daje odnos personala prema gostu, predstavljen propagandnom porukom "*Feel the Touch of Hyatt*". Namera je da se naglasi bazična prednost ponude tog hotela.

Izloženi stavovi ukazuju da strategiju pozicioniranja treba shvatiti kao kontinuirani proces od projekcije do percepcije, koji počiva na ciljevima konkretnog hotelskog lanca, hotela ili destinacije, s jedne, i na aktuelnom ponašanju turista kao korisnika usluga, s druge strane.

S obzirom na važnost pozicioniranja kao strateške odluke od čije implementacije zavisi u dobrom delu uspeh hotela, potrebno je ukazati i na moguće grešake u pozicionitranju koje treba izbegavati. Moguće je da se ide na pozicioniranje ispod realne pozicije koju hotel ima na tržištu, te turisti mogu imati nedovoljno jasnu sliku o tom hotelu, zbog čega će njegova pozicija biti slaba. Obrnut slučaj, ali takođe moguća greška, može se desiti kroz pozicioniranje koje je iznad mesta koje hotel ima, te je slika kod turiste, odnosno pozicija u njegovoj svesti, kao i u prethodnom slučaju nedovoljno jasna i nerealna. *Konfuzno pozicioniranje* je, takođe, greška koju ne bi trebalo da prave hotelska preduzeća (npr. hotel koji je sa četiri zvezdice, ali teži da se pozicionira kao vodeći u regionu). Ovde je reč o nejasnoj predstavi koja se nudi turisti i koju oni kao takvu imaju u svojoj svesti. Jasno je da pozicioniranje može biti od ključnog značaja za opstanak hotelskog preduzeća na tržištu. Rast i razvoj preduzeća, njegovo tržišno učešće, prodaja i profit mogu biti ugroženi ukoliko pozicioniranje nije adekvatno. Stoga, portfolio postojećeg hotelskog proizvoda treba da se analizira kako bi se mogao projektovati na buduće performanse preko alternativnih marketing strategija i scenarija u okruženju.

Posebno je bitno znati koje razlike u odnosu na konkurenciju treba isticati u pozicioniranju, jer svaka razlika nije vredna truda. Zbog toga, hotelska preduzeća treba pažljivo da odaberu način na koji će se razlikovati od konkurencije. Razlika u pozicioniranju je vredna da se istakne ukoliko poseduje:[161]

- *važnost* u smislu da odražava visoko vrednovane koristi od strane ciljne grupe turista;
- *distinktivnost* u odnosu na proizvod ili uslugu konkurencije ili način kako konkurencija nudi isti proizvod ili uslugu;
- *superiornost* u odnosu na druge načine kojima turisti mogu pribaviti iste koristi;
- *komunikativnost* u smislu mogućnosti komuniciranja sa turistima i prepoznatljivosti od strane turista;
- *preduzimljivost* na način da se razlika ne može lako kopirati od strane konkurencije;
- *profitabilnost* – razlika se mora odraziti na profitabilnost preduzeća.

161 Ćosić,M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 256.

Velikom broju hotela koji su se u pozicionitranju oslonili na razlike to nije donelo željenu poziciju u svesti turste. *Westin Stamford Hotel* u Singapuru se oglašavao kao „*Najviši hotel na svetu*", međutim to je bila razlika koja, za većinu turista, uopšte nije bila značajna.

U slučaju ***repozicioniranja hotelskog proizvoda*** marketing strategije moraju omogućiti zaokret od mesta koje proizvod zauzima u svesti turiste ka željenoj poziciji. Postojeći hotelski proizvod može biti repozicioniran uz ukazivanje na nove, specifične atribute ili zadržavanjem postojećih atributa kroz ukazivanje na promene u konkurenciji ili pokušaje da se utiče na percepciju turista u vezi sa postojećim atributima. Pažljivom analizom rezultata marketing istraživanja potreba turista može se doći do saznanja o promenama u percepciji postojećih gostiju ali i o drugačijim potrebama potencijalnih gostiju. Takođe, saznanja o slabostima preduzeća koje konkurencija može iskoristiti (nejasan imidž, proizvod koji nije adekvatno dizajniran i sl.) mogu biti korisna u strategiji repozicioniranja kroz: izmenu imidža, dodavanje novih ili modifikovanih usluga, konzistentne promotivne kampanje i veću koncentraciju na koristi kojima turisti teže. Kod pokušaja da se utiče na percepciju turista u vezi sa postojećim proizvodom korisno je imati *mapu percepcije* na kojoj bi se beležile percepcije turista tokom vremena. Kao rezultat promene percepcije turista, zbog njihovih izmenjenih potreba, preferencija ili pod uticajem uvođenja novih proizvoda ili usluga na tržište, strategije repozicioniranja se moraju kreirati tako da omoguće izgradnju željene pozicije. Mapa percepcije se može koristiti u cilju identifikovanja ključnih tržišnih segmenata i promena koje se na tom tržištu događaju u vezi sa percepcijom sopstvenog i konkurentskog turističkog proizvoda. Generalno, postoje četiri osnovne *strategije za repozicioniranje* (Witt):[162]

1. Hotelski proizvod može biti repozicioniran u smislu privlačenja novog segmenta turista. Ovo može da podrazumeva izmenu samog proizvoda ili načina kako se on pojavljuje na tržištu.
2. Može se težiti da se osvoji novi tržišni segment uz istovremeno zadržavanja na starom tržišnom segmentu. Ovo se postiže uvođenjem novog proizvoda koji se usmerava na novi tržišni segment, uz zadržavanje starog proizvoda namenjenog postojećem segmentu. Moguće je, naravno, i da se jedan (novi ili stari) proizvod plasira i postojećem ali i novom tržišnom segmentu.
3. Može se težiti povećanju postojećeg ciljnog segmenta. Ovo je relativno težak zadatak jer efekat može biti obrnut. Turisti iz postojećeg tržišnog segmenta mogu se izgubiti jer se mogu osetiti „odgurnutim" i smatrati da oni više nisu ciljani tržišni segment.
4. Može biti izmenjena struktura samog tržišta. Ako je proizvod potpuno nov onda će se menjati i sami potencijalni turisti. Promeniće se veze između proizvoda i tržišta, postaće značajni novi atributi, a relevantne karakteristike definisanog ciljnog tržišta će se takođe promeniti.

162 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 256.

Postoji, praktično i peta strategija kod koje ustvari i nema promena. Ovo čak u pojedinim slučajevima može predstavljati i najbolji pravac u repozicioniranju. Hotelski proizvod može biti repozicioniran održavajući se na isti način na postojećem tržišnom segmentu bez njegovog pokušaja da osvaja nova tržišta.

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Navedite ključne megatrendove u razvoju turizma?
√ Koje se tendencije u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća očekuju?
√ Navedite buduće trendove u hotelskoj ponudi?
√ Objasnite značaj mladih na savremene oblike hotelske ponude?
√ Šta se podrazumeva pod kastomizacijom hotelske usluge?
√ Koje su polazne osnove strategijskog prilagođavanja hotelskih preduzeća izazovima iz okruženja?
√ Navedite osnovne kriterijume za segmentaciju turističkog tržišta?
√ Objasnite suštinu diferencijacije hotelskog proizvoda?
√ Navedite osnovne korake u pozicioniranju hotelskog proizvoda?
√ Šta je to repoziciranje hotelskog proizvoda?


Laptop Pro
WorldAirlines
CARRIER
WORLD AIRLINES
FLIGHT
WA 7695
DATE
24 AUG 2013
DATE
25 AUG 2013
DEPARTURE
20:45
ARRIVAL
07:10
FROM
NEW YORK/JFK
TO
LONDON/LHR
SEAT
12L
GROUP 3
PN No. 3 005 5497743
009PX219USXFB
REFUNDABLE
Please be at the gate at least 15 minutes before departure or you may not be able to board the aircraft.
4G LTE
Enjoy your world!
Buy tickets online
BOOK A TICKET
TIMETABLES
DESTINATIONS
ON BOARD
CONTACT
One way
Return trip
Hotel package
Departure
New York
Outward
24.08.2015
Destination
London
Return
27.08.2015
Passengers
Adults
2
Children
0
BOOK >>
Club Member special offers and discounts
Latest News >>
Announcements
Company Information • Good to Know • Follow Us
World Airlines 1991-2015
PASS
CARRIER/FLIGHT
DATE/DEPART
24 AUG
FROM

Glava VII

UTICAJ SAVREMENIH INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA NA KVALITET HOTELSKOG POSLOVANJA

1. PRIMENA INFORMACIONO - KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU

1.1. Uloga interneta u prilagođavanju hotelske ponude novim trendovima

1.2. Sistemi informacionih tehnologija i aplikacije koje se koriste u hotelijerstvu

1.2.1. Sistemi za elektronsko upravljanje hotelskim poslovanjem

1.2.2. Kompjuterski rezervacioni sistemi - KRS

1.2.3. Globalni distributivni sistem - GDS

1.2.4. Internet distributivni sistemi /On-line turističke agencije-IDS

2. ZNAČAJ KOMUNIKACIJA PUTEM DIGITALNIH MEDIJA I DRUŠTVENIH MREŽA U HOTELIJERSTVU

2.1. Uticaj društvenih medija na kvalitet usluga u hotelijerstvu

2.2. Značaj komunikacije putem društvenih mreža u hotelijerstvu

3. ELEKTRONSKO PLAĆANJE USLUGA

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE SAVREMENIH INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA NA KVALITET HOTELSKE USLUGE / PROIZVODA
- OBJASNI ZNAČAJ UVOĐENJA ELEKTRONSKOG UPRAVLJANJA HOTELSKOM IMOVINOM
- UKAŽE NA ZNAČAJ REZERVACIONIH SISTEMA (KRS; GDS; IDS) U HOTELSKOM POSLOVANJU
- OBJASNI ZNAČAJ ELEKTRONSKOG NAČINA POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU
- OBJASNI ZNAČAJ KOMUNIKACIJE PUTEM DIGITALNIH MEDIJA I DRUŠTVENIH MREŽA U HOTELIJERSTVU
- UKAŽE NA ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA NA KVALITET HOTELSKOG PROIZVODA

1. PRIMENA INFORMACIONO - KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU

1.1. ULOGA INTERNETA U PRILAGOĐAVANJU HOTELSKE PONUDE NOVIM TRENDOVIMA

Uspešnost strategijskog prilagođavanja savremenim trendovima u hotelijerstvu nemoguće je sagledati bez uloge interneta, koji sve više postaje i glavni kanal komunikacije i prodaje u turizmu i hotelijerstvu i u stalnoj je ekspanziji. Rezervacija putem interneta, odnosno preko *on-line sistema*, korišćenje servisa sajta i elektronsko plaćanje, danas sve više dobija na značaju. Komunikacija putem ove veze je brza, masovna i jeftina. Tokom poslednjih nekoliko godina internet se vrtoglavo razvija i, od početnog tekstualnog, sve je više postao multimedijalni medij za prenos informacija koji premoštava jaz između davaoca i korisnika usluga i omogućava još veću interaktivnu komunikaciju. Najnoviji podaci iz Izveštaja *Global Digital* za 2018. godinu otkrivaju nam da više od 4 milijarde ljudi (4.021) širom sveta koristi internet. Preko polovine svetske populacije je na nekoj od društvenih mreža, a skoro četvrtina milijarde novih korisnika prvi put se uključilo na neku od mreža tokom 2017. Broj učesmika na društvenim medijima u 2018. godini, prema istim izvorima je 3.196 milijarde ljudi, a broj korisnika mobilne telefonije je 5.135 milijardi.[163]

U 28 zemalja članica Evropske unije preko 86% domaćinstava u 2017. godini imalo je pristup internetu, što je dvostruko veći udeo nego 2007. godine, kada je 42 % domaćinstava koristilo internet.[164]

Kada je Srbija u pitanju, broj korisnika Interneta se iz godine u godinu rapidno povećava, što potvrđuju i zvanični podaci. Prema podacima Zavoda za statistiku 72,9% domaćinstava poseduje internet priključak, što čini povećanje od 4,9% u odnosu na 2017. godinu, a 8,2% u odnosu na 2016. godinu.,[165] dok je 43 odsto populacije na društvenim mrežama. Kada je starost korisnika u Srbiji u pitanju istraživanja pokazuju **da mladi od 15 do 30 godina čine 28 odsto svih korisnika interneta**, dok još tri velike starosne grupe imaju udeo od po oko 20 odsto, a preostalih osam odsto korisnika starije od 65 godina.[166]

Prisutnost hotelsko - turističkog preduzeća na Internet stranici (web lokacija), koja se sastoji od niza dokumenata kojima se može pristupiti uz pomod pretraživača, podrazumeva izradu i postavljanje sopstvenog veb sajta (eng. Web site).

163 https://www.vipmobile.rs › digitalni_roditelji › detalji….
164 https//ec.europa.eu<eurostat>statistic-explained (21 okt. 2019)
165 publikacije.stat.gov.rs › G2018 › Pdf › G201816013
166 https://www.linkedin.com › pulse › ko-su-korisnici-int...

Veb sajt je prostor na internetu koje se sastoji od veb stranica na kojima mogu biti postavljeni tekst, slike, video snimci i/ili drugi multimedijalni sadržaji i podaci povezani u jednu celinu. Prvi veb sajt na internetu postavljen je u Velikoj Britaniji 1991. godine. 2005. godine tekst i sliku zamenjuju video snimci na novom sajtu koji se zove YouTube. Internet tada ima 64.780.617 sajtova – YouTube. Procenjuje se da danas taj broj prelazi cifru od 1.5 milijardi.[167]

Veb sajt hotelskog preduzeća ili turističke destinacije ne treba da bude neka vrsta brošure (letka) koja se postavlja kako bi informisala potencijalne goste o izgledu i mogućnostima hotela ili destinacije kao i o cenama paket aranžmana. Sajt treba da predstavlja kompletnu ponudu određene destinacije Ili hotelskog preduzeča, treba da pruža istinite i potpune informacije i da obezbeđuje davanje odgovora na svako pitanje (upit) koje potencijalni turista postavi u vezi sa destinacijom (hotelom), sadržajima i ostalim elementima turističke ponude. Sadržajan, kreativan, dobro osmišljen i posećen turistički sajt najčešće sadrži sledeće elemente:[168]

- ažuran i koristan sadržaj,
- kalendar događaja,
- najčešće postavljena pitanja
- virtuelni prikaz destinacije,
- informacije o specijanim akcijama i popustima na turističke aranžmane,
- preporuke i savete,
- objavljene turističke članke i reportaže,
- iskustva turista,
- odeljak posvećen gastronomskoj ponudi destinacije,
- deo posvećen medijima,
- realizovana istraživanja i ankete,
- omogućavanje kontakta.

Pored informativnosti, kao značajani elementi u intrenet prezentaciji određenog hotela, sve više se pojavljuju atraktivnan dizajn, dobra preglednost, dobra pozicioniranost u pretraživačima, mogućnost interakcije korisnika, kao i korisnički servis sa komercijalnim prikazom.

Pogodnosti korišćenja interneta u hotelsko - turističkoj privredi ogledaju se u:

- povećanju tržišta (ceo svet je tržište). Veliki broj servisa omogućava da poruke veoma brzo stižu sa jednog na drugi kraj sveta. Zahvaljujući tim osobinama interneta pružaju se neslućene mogućnosti da atraktivni a nedovoljno afirmisani turistički prostori postanu dostupni mnogobrojnim potencijalnim turistima koji žele atrakcije, avanture i nove izazove;

167 www.vipmobile.rs › digitalni_roditelji › detalji

168 Knežević, M., Doktorska disertaciaja, Univerzitet Singidunum, 2016; Stanković Kostić, M.,Marketing i ruralni razvoj. Beograd: Stalna konferencija gradovai opština - Savez gradova i opština Srbije,2013., str. 82.

- značajnom snižavanju troškova. Troškovi isporuka informacija preko interneta daleko su niži, kao i sama realizacija isporučenih proizvoda, u odnosu na drugu vrstu isporuka;
- mogućnosti stalnog komuniciranja sa potencijalnim korisnicima na čitavoj planeti (dvosmernost u komuniciranju - putem e-maila, anketa, chat soba, foruma i sl.);
- mogućnosti izuzetno kvalitetne promocije svog proizvoda (atraktivnija, inovativnija i vizualizovana prezentacija);
- mogućnosti prodaje bez posrednika;
- mogućnosti dobijanja detaljnijih informacija u on – line modu, i s tim u vezi unapređenje kvaliteta usluga;
- efikasnijem korišćenju vremena potencijalnih turista obzirom na mogućnost rezervisanja i elektronskog plaćanja;
- obezbeđivanju više pravih i potpunih informacija u jedinici vremena sa mogućnošću neposredanog pristupa podacima i dokumentima;
- efikasnijoj kontroli u sprovođenju ciljeva i akcija preduzeća.

Internet je danas dominirajući i u budućnosti zasigurno najperspektivniji medij za komunikaciju i prenos informacija. Danas, gotovo nema hotela koji nema sopstvenu internet prezentaciju. Internet se koristi u fazi pre prodaje sobe (informacije o sadržajima, ceni i dr.), u fazi rezervacije (on-line booking) i nakon završetka boravka gosta u hotelu. Otuda ovu eru u razvoju marketinga označavaju kao eru *elektonskog, odnosno internet marketinga*.

Turističke agencije se sve ređe posećuju, a ljudi se češće odlučuju da smeštaj i prevoz rezervišu sami, iz svoje fotelje. Planiranje putovanja postalo je mnogo jednostavnije razvijanjem digitalnih turističkih platformi. Osim rezervacija, putnici u samo nekoliko klikova na ovim sajtovima dobijaju informacije o samoj destinaciji, kvalitetu smeštaja i sl., a turističke platforme najavljuju da će otići i korak dalje i proširiti svoje usluge na organizaciju dodatnih sadržaja.

1.2. SISTEMI INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA I APLIKACIJE KOJE SE KORISTE U HOTELIJERSTVU

Komunikacione tehnologije, oličene najpre kroz nagli razvoj softverskih rešenja, zatim kroz razvoj interneta, omogućavaju izuzetnu brzinu u prenosu informacija i predstavljaju strategijsko sredstvo za postizanje komparativne prednosti. One obezbeđuju transformisanje operativne prakse i ekspanziju hotelskih preduzeća u geografskom, marketinškom i operativnom smislu.

Koristeći ove tehnologije avio - kompanije, turističke agencije, rent - a - car organizacije, a nešto kasnije i veliki hotelski sistemi, sa klasičnog načina obavljanja poslovnih operacija veoma ubrzano prelaze na elektronsko poslovanje. Oni su među prvim shvatili da se globalizacija u poslovanju može ostvariti samo povezivanjem sa sistemima elektronskog bukinga, jer se samo na taj način postiže efikasna ponuda hotelsko – turističkih usluga u bilo kom delu planete. Prelaskom na elektronski način poslovanja kompanije su u mogućnosti da:

- analiziraju podatke i sagledaju uzročno – posledične odnose;
- razviju statističko – matematičke programe za efikasniju alokaciju resursa;
- uz pomoć matematičkih modela i programa doprinose efikasnijem donošenju odluka.

Primena ovih tehnologija digitalizuje sve procese u oblasti turizma, avio-saobraćaja i hotelijerstva (ekstranet). Takođe, ove komunikacione tehnologije utiču i povezuju sve poslovne funkcije u preduzeću: prodaju i marketing, nabavku, finansije, računovostvo, istraživanje i razvoj (intranet). Danas je gotovo nemoguće zamisliti poslovanje savremenog hotela bez korišćenja ovih tehnologija.

Aplikacije sistema informativnih tehnologija koje se koriste u turizmu i hotelijerstvu ilustrovane su u sledećoj tabeli:

Tabela 5: Aplikacije sistema informacionih tehnologija koje se koriste u turizmu i hotelijerstvu

- Internet / intranet / ekstranet
- Aplikacije koje se koriste za upravljanje rezervacijama, nabavkom, prodajom, finansijama računovodstvom
- Sistemi za podršku odlučivanju, menadžment informacioni sistemi
- Baze podataka
- Kompjuterski rezervacioni sistemi (KRS)
- Globalni distributivni sistemi (GDS)
- Sistemi za upravljanje destinacijama (DMO)
- Interaktivna digitalna televizija
- Touch – screen terminali
- Ostalo

Prilagođeno prema: Radosavljević, G, Menadžment u turizmu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009,. str. 319.; Beech, J., Chadwick, S., The business of Tourism Management, Prentice Hall, 2006.

Svaki od navedenih sistema može se koristiti pojedinačno, ali njihova integracija može značajno doprineti operativnoj efikasnosti preduzeća, kao i povećanju strategijske konkurentnosti.

Tabela 6. Područja primene IT u hotelijerstvu

- „Front office" - rezervacija, prijavljivanje, plaćanje
- „Back office"- finansije i računovodstvo, marketing, ljudski resursi, hotelsko domaćinstvo
- Usluge turistima
- Komunikacije sa turistima i partnerima
- Istraživanje marketinga
- Praćenje indikatora produktivnosti i profitabilnosti
- Kontrola poslovnih procesa i osoblja
- Ostalo

Prilagođeno prema: Radosavljević, G, Menadžment u turizmu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009, str. 320.; Beech, J.,Chadwick, S., The business of Tourism Management, Prentice Hall, 2006.

U hotelijerstvu su posebno došle do izražaja dve forme savremenih informacionih sistema, i to:

1. *Sistemi za* elektronsko *upravljanje tekućim poslovanjem hotela* (Property Management Systems - PMS), koji se odnose na operativno upravljanje hotelskim poslovanjem (računovodstveni poslovi, recepcijsko poslovanje, prodaja, marketing, ljudski resursi, i dr.), i
2. *Rezervacioni sistemi (Compjuter Reservation System – CRS)*.

1.2.1. Sistemi za elektronsko upravljanje hotelskim poslovanjem – PMS

Sistem elektronskog upravljanja tekućim poslovanjem (*Property Management Systems - PMS*) zasniva se na uspostavljanju kompletnog informisanja gostiju, upravljanja poslovnim aktivnostima i umrežavanja svih poslovnih funkcija u hotelskom preduzeću (recepcija, nabavka, finansije, računovodstvo, marketing, prodaja, ljudski resursi, kontrola, kuhinjski blok i dr.).

U svetu danas postoji nekoliko desetina različitih programskih alata za upravljanje hotelom (eng. Property management system-PMS). Među njima, gledano po broju instalacija, odnosno korisnika prednjače rešenja velikih tehnoloških kompanija kao što su *Oracle* i *Amadeus* koje nisu specijalizovane za hotelijerstvo, ali su u prethodnom periodu investirale u razvoj sopstvenih softverskih alata za potrebe hotelijerstva (slučaj Amadeusa) ili su kroz akvizicije (slučaj kupovine kompanije *Micros&Fidelio* od strane Oracle) preuzimale tržišno učešće i dalji razvoj do tada vodećih rešenja. Pored ovih softverskih rešenja u svetu postoji još nekoliko desetina sistema za upravljanje hotelom među kojima se po broju instalacija izdvaja *Protel*.

Protel, koji je kreiran kao Nemačko rešenje, gde se i nalazi najveći broj instalacija, trenutno ima preko 14.000 instalacija u hotelima širom sveta koji posluju koristeći ovaj sistem za upravljanje hotelom. Do sada je rasprostranjen u više od 80 zemalja širom sveta, a u protekloj deceniji *Protel* je zauzeo i značajno tržišno učešće u Srbiji i regionu.

Glavna područja primene PMS-a su:[169]

1. ***Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem*** (rukovođenje, praćenje stanja zaliha, izveštaji o prometu gostiju i zauzetosti soba, operativno održavanje, održavanje higijene hotelskih soba, drugih prostora i prostorija i hotelskog kruga, izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji, praćenje utroška svih vrsta materijala, upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu uključujućći bazene, teretane, spa centa, terene za golf i sl.);

2. ***Obavljanje računovodstveno - knjigovodstvenih poslova*** (hotelska blagajna, materijalno knjigovodstvo, glavna knjiga, podrška za rad sa valutama i dr.);

3. ***Recepcijsko poslovanje*** (rezervisanje, otkazivanje, informisanje i usluživanje gostiju na recepciji; rukovanje depozitima, prijem, smeštaj i odjava gostiju, prijava nedostataka, menjački poslovi, naplata i izdavanje računa i drugi poslovi koje vrši ova služba);

4. ***Prodaja i marketing*** (prodaja kapaciteta i porudžbina različitih vrsta usluga, upravljanje cenama i kampanjama, upravljanje događajima, poslovi keteringa, izbor menija i dr.);

169 Prema: Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Singidunum, Beograd, 2011, str. 153 - 157.

5. ***Upravljanje ljudskim resursima*** (planiranje, regrutovanje, selekcija i obuka kadrova i drugi poslovi koji su u nadležnosti ove funkcije);

6. ***Gastronomsko poslovanje*** (upravljanje *Point – of - sale* POS terminalima, upravljanje porudžbinama, osobljem, formiranje cena, izveštavanje i dr.).

PMS je, kao što se vidi, centar svih operacija, gde je automatizovano kompletno interno poslovanje, odnosno elektronski se upravlja celokupnom imovinom hotela. Uvođenjem ovog sistema stvaraju se uslovi za: povećanu produktivnost rada svakog pojedinca i svih poslovnih jedinica u hotelu; racionalizaciju poslovanja (smanjenje troškova u svim oblastima poslovanja); obogaćivanje hotelske ponude kroz nove sadržaje i ostvarivanje zadovoljstva svih učesnika u procesu stvaranja i konzumiranja hotelskog proizvoda. Za poslovanje malih hotela sistemi ove vrste nisu neophodni, ali za velike hotele su više nego nužni, budući da imaju ulogu glavnog posrednika hotela sa gostima i drugim spoljnim sistemima, a istovremeno omogućavaju dvosmeran protok informacija sa svim hotelskim službama.

Kod izbora elektronskih sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem uvek treba voditi računa da bude u funkciji ispunjavanja strateških ciljeva hotela. Sistem treba da bude jedno savremeno tehničko rešenje, koje omogućava jednostavno korišćenje i opsluživanje korisnika usluga, integrisanje sa drugim sistemima, funkcionalnost i stalabilnost, a pri tom da ne stvara velike troškove opreme i održavanja. Posebno je bitna kompatibilnost hotelskog sistema sa sistemom na nivou turističke destinacije, radi međusobnog komuniciranja i zajedničkog doprinosa ukupnog razvoja turizma tog područja.

Sistem za elektronsko upravljanje imovinom hotela OPERA Enterprise Solution je trenutno najzastupljeniji PMS u svetu. Oslanjajući se na dugogodišnje iskustvo u radu sa hotelskim upravljačkim sistemima američka kompanija Micros Systems Inc. i nemačka kompanija Fidelio dizajnirali su Micros-Fidelio 20 sistemsko rešenje za upravljanje poslovanjem hotelskih objekata svih veličina. Oni su integrisali više prethodno osmišljenih sistemskih rešenja u jedan, kreirajući na taj način integrisan sistem međusobno povezanih modula i svih sfera hotelskog poslovanja. OPERA Enterprise Solution je softver koji je moguće dodatno konfigurisati u skladu sa potrebama svakog hotela ili čak i hotelske kompanije, ukoliko postoji potreba da se između više hotelskih objekata deli ista baza podataka.

Pored ovog široko rasprostranjenog softvera, na tržištu postoje i softverska rešenja: Amadeus Hotel Platform, Total Hospitality Experience, Essense Hospitality Solutions, Hansa World, Starfleet, Innquest, Hirum, Reservation Management Software i dr. Svi ovi sistemi su u osnovi pravljeni po istom principu, ali je osnovna razlika u tome koliko su prihvatljivi, standardizovani, efikasni i prilagodljivi. Kod izbora sistema veoma je bitna i cena njegovog uvođenja, jer se radi o značajnim izdacima. Ukoliko je sistem dobro odabran i implementiran dugoročno posmatrano biće veoma isplativ.

Interesantan je i sistem koji se primenjuje u hotelima Kompanije „**MONA**" na Zlatiboru i Kušićima. Centralni sistem za nadzor i upravljanje energetskim resursima (CSNU) Weishaupt – Neuberger omogućava realizaciju „smart building" koncepta. Njegov zadatak je da obezbedi upravljanje svim energetskim resursima na najracionalnijem nivou, sa minimalnim uplivom ljudskog faktora u implementaciji logike tehnološkog menadžmenta.

U tim hotelima navedeni sistem obavlja sledeće funkcije:

- minimizira vršnu snagu neophodnu za elektromotorne pogone pumpi za distribuciju toplotne energije,
- automatizuje tehnologiju prebacivanja sistema iz režima grejanja u režim hlađenja,
- adaptira temperaturu vode za podno grejanje i zidno hlađenje u smislu toplotnih dobitaka i gubitakla,
- vrši potpunu automatizaciju klima komore i ventilacione komore sa autonomnom logikom prebacivanja iz režima grejanja u režim hlađenja i obrnuto, u skladu sa zadatim parametrima i traženim vrednostima temperature vazduha ubacivanja,
- omogućava jasan uvid i kontrolu svakog parametra sistema u vidu grafika ili tabelarno u vremenskom periodu od godinu dana,
- omogućava tri nivoa regulacije – potpuno automatski, ručno softverski preko SCADA sistema i ručno hardverski preko izbornih prekidača na električnim ormanima,
- u cilju uključivanja centralnog sistema vrši implementaciju komunikacionih protokola, lokalnog regulatora za solarno grejanje, sobnih regulatora i kalorimetra u sistemu totalne integracije – SCADA sistem.

Sistem se pokazao kao izuzetno ozbiljan „štediša" električne energije i lož ulja. Sa ugradnjom solarnog kolektora za zagrevanje sanitarne vode, ovi „pametni" hoteli će imati još veće uštede koje će im omogućiti proširenje kapaciteta.

PMS kao standard u hotelskom poslovanju

Jedan od primera strateškog obezbeđenja kvaliteta jeste i odlučivanje o upotrebi određenog PMS kao standarda za celu korporaciju. Na taj način, obezbeđuju se brojne pogodnosti među kojima su najznačajnije:

- Detaljno, objedinjeno izveštavanje i analitika za sve hotele unutar korporacije
- Uštede na finansijskom planu kroz niže troškove nabavke i održavanja većeg broja licenci
- Efikasniji treninzi i obuke kadrova unutar korporacije
- Lakša standardizacija procedura u elektronskom rešenju (procedure vezane za unos podataka, procedure čuvanja podataka, procedure bezbednosti sistema itd.)

Primer za uvođenje PMS-a kao obavezni deo internog korporativnog standarda predstavlja odluka o korišćenju Opera PMS kao korporativnog standarda koji se koristi u korporacijama *Hyatt* i *Radisson Hotels Group* dok je *Protel* odabran kao korporativni standard korporacije *Falkensteiner Hotels&Resorts*.

PMS sistemi koji imaju veliko tržišno učešće na globalnom nivou, ostvarili su to zahvaljujući činjenici da su u potpunosti slobodni za prilagođavanje lokalnom tržištu, lokalnim zahtevima i lokalnom zakonodavstvu. Uobičajeno PMS poseduju veliki broj modula koji se mogu koristiti za upravljanje različitim sektorima hotela, ali su takođe otvoreni i za integracije sa drugim operativnim sistemima koji su u hotelijerstvu u čestoj upotrebi. Misli se, pre svega, na sisteme za očitavanje ličnih dokumenata, zatim sisteme u restoranskom poslovanju, IPTV sisteme, sisteme za upravljanje pametnim zgradama (eng. *Building management systems*-BMS), zatim sisteme za upravljanje kanalima prodaje (eng. *channel manager*), sistemi za upravljanje wellness centrom, sisteme za izgradnju odnosa sa potrošačima (CRM sistemi) i razne vrste alata poslovne inteligencije (*business inteligence sistemi*).

Pogodnosti PMS sistema

Suština PMS sistema jeste objedinjeno upravljanje svim sektorima hotela kroz jedan informacioni sistem. Na taj način, uz definisana ograničenja i pristupe, menadžeri mogu lakše praviti poslovne planove na osnovu analitičnih i integrisanih izveštaja koji su dostupni u svakom trenutku sa bilo kog uređaja.

Uobičajeni set izveštaja obuhvata izveštaje za sledeće sektore:

- Domaćinstvo (status hotela i izveštaj o sobama na odlascima i dolascima sa zahtevima gostiju)
- Sektor hrane i pića (izveštaj o planiranim obrocima, izveštaj o prodatim artiklima/proizvodima)
- Recepcija (knjiga gostiju, dnevni izveštaj o statusu rezervacija, izveštaj o prometu i naplati)
- Prodaja i marketing (izveštaji o klijentima prema tržišnim segmentima, izveštaji o klijentima prema ostvarenom prihodu, izveštaji o klijentima prema fazi odlučivanja i ključnim tržištima itd.)
- Generalni menadžer (istorija prometa, bruto i neto dnevni izveštaj sa svim informacijama)

Pored uobičajenih izveštaja, korisnici mogu kreirati i izveštaje prilagođene njihovim potrebama. Na osnovu velikog broja istorijskih podataka koji se nalaze u sistemu, postoji mogućnost preciznijeg kreiranja poslovnih prognoza u svakom segmentu poslovanja.

Pored precizne analitike i integrisanog pristupa svim informacijama od značaja za odlučivanje u hotelu, upotreba PMS sistema je značajna i zbog sprečavanja zloupotreba u poslovanju. Tipičan primer jeste nemogućnost izdavanja soba ili kodiranja kartica ili drugih uređaja za ulazak u sobu pre nego što je gost evidentiran u sistemu i uređena prijava gosta (check-in). Na sličan način, poboljšava se kontrola korišćenja namirnica u skladu sa normativima u sektoru hrane i pića, kao i proces nabavke u celom hotelu.

Konačno, upotreba PMS sistema služi i za poboljšanje korisničkog iskustva. Među očekivanim tendencijama u međunarodnom turizmu očekuje se povećana upotreba mobilnih telefona u svim fazama putovanja: u fazi istraživanja, rezervacije, plaćanja ali i drugim aktivnostima od značaja za hotele kao što su samostalni check-in, zatim mobilni konsijerž, generisanje mobilnog ključa za sobu itd. Upotreba savremenih PMS alata omogućava hotelskim menadžerima da prate korak sa vremenom i kada je u pitanju poslovna analitika i kada je u pitanju kontrola poslovanja ali i najvažnije od svega da idu u korak sa zahtevima koje pred njih stavlja potencijalna tražnja.

1.2.2. Kompjuterski rezervacioni sistemi – CRS

Jedan od osnovnih modaliteta uspešne poslovne politike savremenog hotelskog preduzeća je uspostavljanje sopstvenog rezervacionog sistema i uključivanje u savremene rezervacione sisteme (*Compjuter Reservation System* - CRS) velikih avio kompanija, hotelskih lanaca ili turoperatora.

Iako je hotelijerstvo, u odnosu na avio - saobraćaj i velike turoperatore, dosta kasnilo sa formiranjem sopstvenog sistema, danas je gotovo nemoguće zamisliti poslovanje bilo kog savremenog hotela bez postojanja sopstvenog ili uključivanja u neki od postojećih rezervacionih sistema. Prvi kompjuterski rezervacioni sistem u hotelijerstvu „HOLIDEX" primenjen je krajem 80 – ih godina XX veka u hotelskom lancu „Holiday Inn". Nešto kasnije ovaj sistem počinju da primenjuju *Ramada, Marriott, Intercontinental, Hilton, Sheraton* i drugi.

Hotelski rezervacioni sistem predstavlja „*mozak*" ukupnog hotelskog poslovanja. Kao centralni sistem on obezbeđuje vršenje poslovnih operacija vezanih za:

• hotelske rezervacije (individualne, grupne, poslovne i druge, izmene i otkazivanje rezervacija, pregled slobodnih soba, cene po vrstama soba i usluga, raspolaganje depozitom, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana i druge usluge);

• elektronsku naplatu svih usluga koje gost koristi (plaćanje smeštaja, hrane, pića, korišćenje minibara i dr.);

• upravljanje odnosa sa turistima - postojećim i potencijalnim (*Customer Relationship Management* - CRM). Hotelski rezervacioni sistem obezbeđuje i upravlja informacijama o gostima (telefon, e - mail, datume poseta hotelu, omiljena

jela, broj kreditne kartice, informacije o porodici, posao kojim se bavi, posebne potrebe i sl.)

• povezivanje sa GDS sistemima, koji su nastali objedinjavanjem centralnih rezervacionih sistema avio kompanija radi plasmana hotelskih kapaciteta. Uz nacionalne mreže, ovi sistemi pružaju: mogućnost umrežavanja više korisnika, višestruko korišćenje personalnih računara, brzo i efikasno informisanje, rezervisanje i kupovinu pojedinačnih elemenata putovanja kao i paket aranžmana. Intezivan razvoj ovih sistema u avio kompanijama rezultat je, pre svega, deregulacije u vazdušnom saobraćaju, uvođenja čarter letova i pojave „*low-cost*" kompanija.

Najzastupljeniji kompjuterski rezervacioni sistemi su: *Keytel, Transhotel, Hotelbeds* i dr.

1.2.3. Globalni distributivni sistem - GDS

Globalni distribuivni sistemi nastali su iz rezervacionih sistema aviokompanija i omogućavaju da se jednom rezervacijom izvrši prodaja smeštaja, prevoza (avion, voz, autobus, minibus), rentakar i drugih usluga po želji gosta;

Hotelski rezervacioni sistemi danas su najčešće direktno povezani sa globalnim distributivnim sistemima, što omogućava potencijalnim gostima da pristupe pregledu smještajnih kapaciteta hotela bez posredstva turističkih agencija i turoperatora, što je ranije bilo nemoguće.

Globalni distribucioni sistemi obezbeđuju:

- prodaju kompletne turističke usluge (avio i vozne karate, hotelski smeštaj, rentakar i dr.),
- prodaju aranžmana putem turističkih agencija (on line, tradicionalna),
- međusobnu umreženost rezervacionih sistema poslovnih partnera i kupaca (avio kompanija, hotela…),
- uvid u komplentu hotelsku ponudu na određenoj destinaciji,
- osnovne podatke o hotelu i hotelskoj ponudi, uključujući i cene,
- pregled sadržaja sobe sa svim pratećim elementima ponude, i dr.

Hotelska preduzeća imaju interes da koriste GDS sisteme jer imaju brojne benefite:

- plasman usluga na globalnom turističkom tržištu.
- dostupnost ponude kupcima 24 sata dnevno,
- sve eventualne izmene na ponudi su odmah dostupne kupcima,
- znatno niži troškovi poslovanja i veći prihodi.

Prvi sistem ove vrste na američkom tržištu, šezdesetih godina prošlog veka, uveo je „*American Airlines*“ kroz sistem „***SABRE***“. Potom su i ostale velike kompanije prihvatile izazove savremene komunikacije obezbeđujući razmenu informacija i vršenje rezervacija. Tako su u ovoj regiji nastali „***APOLLO***“ (*United Airlines*) i „***WORLDSPAN***“ (nastao spajanjem *DATAS System - Delta Airlines PARS System - TWA*) i PEGASUS SOLUSION. U Evropi „***GALILEO***“ (*Alitalia, British Airvays, Swissair, KLM i Covia*) i „***AMADEUS***“ (Lufthansa, Air France, Iberia i SAS), su prvi globalni distributivni sistemi, dok je u Aziji najpoznatiji sstem „***ABACUS***“.

GDS AMADEUS

Amadeus (1987) predstavlja jedan od četiri vodeća globalna distributivna sistema u svetu sa tržišnim učešćem od oko 35%. Pored njega to su i Galileo, Sabre i Worldsplan. Preko ovog sistema danas se procesuira više aviorezervacija nego i preko jedne druge kompanija u svetu. Više od dva miliona rezervacija dnevno se vrši preko ovog sistema.

Amadeus posluje na preko 200 tržišta, opslužuje više od 90.000 turističkih agencija, 200 turoperatora, 435 avio prevoznika sa preko 9.000 prodajnih mesta, 280 lanaca, 87.000 hotela, 30 rentakar kompanija, 113 agencija za putno osiguranje, itd.

Amadeus je jedini GDS sistem koji je prisutan u svim zemljama Centralne, Istočne i Jugoistočne Evrope. Sedište Amadeusa je u Madridu. Svoja predstavništva ima u 31 zemlji Centralne, Istočne i Jugoistočne Evrope i preko 4.000. zaposlenih.

(https://www amadeus.com)

1.2.4. INTERNET DISTRIBUTIVNI SISTEMI /ON-LINNE TURISTIČKE AGENCIJE – IDS

Nova tehnološka rešenja u domenu informacionih tehnologija u poslednjojm deceniji XX i početkom XXI veka dovela su do uspostavljanja novog tipa turističkog posredovanja između turista i davaoca usluga, gde se sve odvija bez posredovanja. Zapravo, pojavljuju se Internet distributivni sistemi ili On - linne turističke agencije, čije je osnovno obeležje odsustvo direktnog komuniciranja kupaca i poslovnih partnera, jer se ukupno poslovanje odvija na elektronski način.

Primena ovih sistema je od posebnog značaja za hotele sa manjim kapacitetom smeštajnih jedinica, jer im pruža mogućnost da svoje usluge prezentuju na vrlo konkurentnom tržištu.

On-linne turističke agencije nude svojim korisnicima kompletan paket aranžman, od prevoza i smeštaja do brojnih drugih usluga tokom turističkog aranžmana, uz mogućnost samostalnog pravljenja raznih kombinacija aranžmana.

Ove agencijje raspolažu ogromnim bazama podataka o cenama, raspoloživim kapacitetima hotelskih preduzeća, fotografijama hotela i okruženja, informacijama o uslovima rezervacije i plaćanja. Tehnologija omogućava davaocima usluga da brzo promene ponudu u slučajevima neprodatih kapaciteta i sl. (cene i raspoložive kapacitete). To ima veliku prednost u "*last minute*" ponudi jer korisnici hotelskih usluga mogu ostvariti velike uštede (posebno kada je u pitanju ponuda neprodatih hotelskih soba po veoma niskim cenama).

Prvu Onlan agenciju - *Travelocity.com* formirao je 1996. godine vodeći američki GDS - SABRE. Zatim nastaje Expedia, koju je stvorio Mikrossoft. Ove agencije su se veoma brzo razvijale na tržištu ali su ubrzo dobile konkurenciju u vidu brojnih elektronskih posrednika kao što su: Booking, eDreams, Lastminute, TravelNow, Hotels.de, HMS & Micros Fidelio, Agoda i dr.

U nastavku daje se prikaz dva vodeća IDS sistema (On - LInne turističke agencije) Booking i Expedia.

BOOKING.COM

Booking.com (osnovan 1996. godine u Amsterdamu), predstavlja vodeći internet globalni rezervacioni sistem za prodaju smeštajnih kapaciteta. U svojoj ponudi u 85.000 destinacija, pored hotela, nudi i ostale vrste smeštajne ponude. Dostupan je na više od 40 jezika i nudi preko 897.684 aktivnih smeštajnih objekata. Svakog dana preko web sajta Booking.com rezerviše se preko 1.000.000 noćenja. Web sajt Booking.com i aplikacije za android uređaje koriste pojedinačni turisti i poslovni putnici u celom svetu. Booking.com ima internacionalnu podršku od strane 174 poslovnice u preko 60 država širom sveta. Booking.com ima preko 10. 000 zaposlenih u celom svetu

(http://www.booking.com).

EXPEDIA

Expedia.com nastala je 1996. godine od strane jednog izdvojenog odeljenja kompanije Microssoft. Ovaj internet distributivni system, koji je ujedno i internet turoperator nudi širok spektar usluga: usluge rezervacije smeštaja, objavljuje redove i cene letenja brojnih avio kompanija, obezbeđuje usluge rentakar kompanija, kruzing kompanija, obezbeđuje korisnicima mape destinacija, elektronske vodiče, putna osiguranja, redovno obaveštava korisnike o novostima putem mejl adrese i sl. Expedia .com u svojoj ponudi ima:

- preko 80.000 smeštajnih objekata i 4 miliona soba;
- preko 450 avio kompanija;
- usluge vrhunskih rentakar kompanija širom sveta;
- sopstveni turistički aranžman;
- usluge paket aranžmana.

(https://www.expedia.co.uk/daily/press/about_us.asp

Kao što je slučaj sa sistemima za upravljanje imovinom hotela, tako je i među rezervacionim hotelskim sistemima najrasprostranjeniji OPERA Reservation System. Njegova prednost je što se lako integriše u ostale softverske OPERA proizvode (upravljanje rezervacijama, interno povezivanje hotelskih službi, povezivanje sa spoljnim saradnicima i partnerima) zahvaljujući, pre svega, prednostima intraneta, ekstraneta i interneta.

Radi promocije svojih proizvoda i izgradnje odnosa sa korisnicima, hotelsko turistička preduzeća, pored rezervacionih sistema, sve više se opredeljuju za korišćenje društvenih medija i društvenih mreža. Prilagođavanje željama i potrebama potrošača direktno se utiče na stepen popularnosti medija koje danas bitno utiču na pozicioniranje proizvoda ili usluge.

2. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE PUTEM DIGITALNIH MEDIJA DRUŠTVENIH MREŽA U HOTELIJERSTVU

2.1. UTICAJ DRUŠTVENIH MEDIJA NA KVALITET USLUGA U HOTELIJERSTVU

Savremene tehnologije oličene, pre svega, u internetu, digitalizacijii i mobilnoj telefoniji, izazvali su početkom XXI veka revolucinarne promene u načinu komuniciranja u svim domenima društvenog i privrednog života, uključujući turizam i hotelijerstvo. Jedan od značajnijih faktora koji je u velikoj meri doprineo tim promenama u procesu distribuiranja informacija, odnosno načina na koji se danas vrši distribuiranje poruka i uspostavljanje odnosa a time i same komunikacije, jesu društveni mediji i mobilna telefonija. Predviđa se da će se ubuduće najveći broj rezervacija vršiti preko mobilnog telefona, i to ne samo kada se govori o smeštaju, već i za rent – a - car, bioskope, restorane, utakmice, posete muzejima, turističkim manifestacijama i dr.

Društveni mediji (*engl. social media*) definišu se kao način efikasnog korišćenja savremenih informaciono - komunikacionih tehnologija sa ciljem da se uspostave kontakti sa potrošačima, da se kreiraju odnosi i izgradi poverenje, i na kraju ostvari komunikacija, kada budu spremni na to. Etimološki posmatrano termin "*društveni*" označava potrebu pojedinaca da se povezuju sa drugima, dok termin "*mediji*" podrazumeva sredstvo putem koga se grupe povezuju. Oni se mogu takođe definisati kao on - line sredstva i platforme koje potrošači koriste da bi razmenjivali mišljenja, očekivanja, iskustva i doživljaje.[170]

170 Knežević, M, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, 2016, str. 299; Benckendorff, P. J., Sheldon, P. J., & Fesenmaier, D. R. (2014). Social media and tourism. Tourisminformation technology, 120-147.

Društveni mediji se koristi za društveno on - lline povezivanje preko veb – sajtova / mreža sa ljudima, posebno sa onim na udaljenim destinacijama (poput članova porodice, prijatelja, poslovnih ili emotivnih partnera i sl.). Ova vrsta povezivanja i razmene informacija na globalnom nivou daju ogromne mogućnosti korisnicima interneta, uključujući i privredne subjekte iz oblasti turizma i hotelijerstva.

Društveni mediji pojavljuju se u obliku internet foruma, socijalnih mreža (vršnjačke mreže, anonimni recenzentski sajtovi i sl.), društvenih blogova, mikroblogova, fotografija, video zapisa, stranica za društveno umrežavanje i povezivanje, a mogu biti informativnog, edukativnog, profesionalnog i drugog karaktera. Savko (2010) navodi listu koja sadrži 14 kategorija društvenih medija, od kojh navodimo neke od njih:[171]

- socijalne mreže;
- objavljivanje;
- publikovanje, razmena i deljenje (šerovanje) fotografija, audio i video materijala;
- mikroblogovanje;
- kastovi uživo;
- virtualni svetovi;
- igrice;
- produktivne aplikacije;
- agregatori;
- RSS;
- pretraživači;
- aplikacije za mobilne telephone;
- interpersonalne aplikacije.

Društveni mediji omogućavaju korisnicama da kreiraju i razmenjuju sadržaje kojima se može pristupiti putem kompjutera (računara laptopova, pametnih telefona, e-čitača, tablet i dr.). Korisnici ovih medija imaju sopstveni prostor, odnosno servis - platformu ili **profil**, koji predstavlja identitet određene osobe, putem koje mogu da se povezuju sa drugim korisnicima, učestvuju u diskusiji o različitim temama i u kratkom vremenskom periodu mogu podeliti sve vrste informacija, uključujući i fotografije, video materijale, napisati svoje komentare o kvalitetu usluga i proizvoda koji su koristili u određenom hotelu ili restoranu. Ove sadržaje hotel ili restoran ne mogu kontrolisati ili menjati, što znači da svaki pojedinac može da objavi informacije koje se odnose na taj subjekat, dok taj subjekat ne može da kontroliše njihovo objavljivanje.

171 Knežević, M., Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, 2016; Štavljanin, V. (2012). Marketing menadžment - holistički pristup. In Marketing menadžment -holistički pristup. Beograd: FON, str. 14.

Drugim rečima, društveni mediji su okruženje gde se ne mogu sakrivati činjenice, odnosno objavljivanje i komentari korisnika - pojedinca, što znači da se može razgovarati samo o objavljenoj poruci bez mogućnosti da se već objavljena poruka izmeni. „Sve firme su danas na marginama, kao puki posmatrači, koje nemaju ni znanje, ni šanse da promene javno objavljene komentare, koje daju njihovi klijenti". [172]

Medijskim sadržajima koje kreiraju sami potrošači više se veruje nego tradicionalnim oblicima oglašavanja i promocije (TV, radio, štampane publikacije, novine). Ovde je u pitanju direktna komunikacja "j***edan - na - jedan***", ili "***mnogi sa mnogima***", koja se značajno razlikuje od tradicionalnog marketinga komuniciranja "***jedan - prema - svima***", kako su do sada privredni i poslovni subjekti komunicirali sa javnošću putem klasičnih medija (TV, radio, štampa...). Praksa "***jedan prema svima***", danas se iz korena menja, upravo zbog pojave društvenih medija i društvenih mreža, čija je cena, brzina i jednostavnost u korišćenju dostupna ogromnom broju korisnika svih slojeva društva i koja otvora brojne mogućnosti za povezivanje ljudi širom sveta, kao i njihovu društvenu interakciju, pa je tako internet preuzeo primat od televizije.

Poslovna komunikacija privrednih subjekata putem društvenih medija zasniva se na direktnoj komunikaciji sa potrošačima (sadašnjim i potencijalnim) koja omogućava da se korisnici informišu, prvenstveno o uslugama i proizvodima preduzeća, novostima na tržištu, a takođe podrazumeva i prikupljanje, obradu, klasifikaciju i objavu informacija i predstavlja ogromnu bazu raznih podataka, tekstualnih dokumenta, audio zapisa, slika i drugog materijala. Komunikacija putem društvenih medija u većini slučajeva podrazumeva dvosmernu komunikaciju, što znači da korisnici društvenih medija (potrošači) mogu uvek da plasiraju i razmene svoje informacije, stavove i sadržaje i to na globalnom nivou, pa se može reći da se na taj način nalaze u centru komunikacije i da i oni postaju medij. Razlog zbog koga su društveni mediji postali popularni u toj meri nalazi se i u razumevanju najvažnijih karakteristika kojima društveni mediji deluju na okruženje.

Te karakteristike (Kaplan i Hajlan), odnose se na:[173]

- participiranje potrošača (jednostavnost, univerzalnost, besplatan pristup, kratak postupak registracije),
- dostupnost javnosti (pristupačne su svima),
- brojni načini i mogućnosti komunikacije korisnika (reagovanje, iznošenje sopstvenih stavova, komentarisanje), i
- globalna orijentacija jer su svi sadržaji dostupni ljudima širom sveta.

172 Đurić, Z. - Značaj komunikacije putem društvenih medija u hotelijerstvu 2018. Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Tims.Acta 12, 65-74.

173 Đurić, Z. - Značaj komunikacije putem društvenih medija u hotelijerstvu 2018. Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Tims.Acta 12, 65-74;

Ipak, kao najvažnije karakteristike treba izdvojiti razvijenu kvalitetnu komunikaciju (konverzija komunikacija) i globalnu povezanost. Veoma razvijena kvalitetna i efikasna komunikacija među korisnicima je dosta, a brzo deljenje sadržaja među njima preko poruka omogućeno je na velikom broju društvenih medija. Globalna povezanost znači, da sadržaj objavljen na društvenim medijama može videti veliki broj ljudi za veoma kratko vreme. Drugim rečima, može se reći da se to povezivanje odvija putem grananja među korisnicima (linkovanjem), te se na ovaj način stvara globalna povezanost među brojnim korisnicima širom sveta na veoma efikasan način.

U osnovi komuniciranja putem društvenih medija je razvoj budućih odnosa sa potrošačima. Smatra se da su ovi mediji kreirali jedan potpuno novi metod istraživanja tržišta, jer kupci kroz svoje upite, twitove, blogove, video i druge zapise govore šta su doživeli, šta im je potrebno i šta žele. Otuda je danas ključni faktor za uspešan marketing na društvenim medijima osluškivanje potrošača, praćenje društvenih medija, odabir kanala i taktika i obezbeđivanje sredstava (budžeta) za nastup na tim medijima. U interesu je svakokog pojedinačnog preduzeća da usklađuje svoje prezentacije prema karakteristikama pojedinih društvenih medija i njihove strategije.

2.2. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE PUTEM DRUŠTVENIH MREŽA U HOTELIJERSTVU

Društvene mreže, kao deo društvenih medija, predstavljaju društvene strukture (grupe) koje su određene društvenim interakcijama između pojedinaca, grupa, organizacija ili kompletnih društava. Zapravo, društvene mreže predstavljaju generički termin za sajtove koji se koriste za povezivanje korisnika koji komuniciraju putem blogova, komentara, telefona, e - maila i koji međusobno razmenjuju poruke, audio i video klipove, zapise i fotografije u različite svrhe (društvene, poslovne, obrazovne, edukativne i dr.). Aktiviranje na društvenoj mreži podrazumeva posedovanje profila koji predstavlja identitet određene osobe. U daljoj komunikaciji informacije sa profila se dele sa drugim korisnicima iste mreže. Svaki profil je prilagodljiv, pored obaveznih informacija (npr. ime i prezime, email i td.) postoji mnogo opcija uz pomoć kojih se informacije na profile mogu upotpuniti. U korišćenju profila svaki korisnik ima potpunu kontrolu nad informacijama koje plasira i moguć je odabir u smislu šta će ko moći da vidi tj. šta biti prikazano drugim korisnicima. Prisutni su interaktivni elementi (komentari, slike, video klipovi itd.) koje je moguće dalje komentarisati ili razmenjivati sa ostalim korisnicima.[174]

174 Prema: Knežević, M., Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, 2016; Štavljanin, V. (2012). Marketing menadžment - holistički pristup. In Marketing menadžment -holistički pristup. Beograd: FON, str. 14.

Društvene mreže danas sve više postaju dominantni oblik komuniciranja i informisanja, odnosno bitisanja u proširenoj stvarnosti. Među najrasprostranjenim izdvajaju se:

- ***Facebook*** - internetska mreža koja omogućava povezivanje i druženje ljudi koji dele neke zajedničke vrednosti i prenose iskustva o doživljajima;
- ***YouToube*** - popularna mreža / kanal za razmenu videozapisa, gde korisnici mogu postavljati, pregledivati i ocenjivati iste;
- ***Twitter*** - mreža namenjena za slanje i čitanje kratkih poruka;
- ***LinkendIn*** - internetska poslovna društvena mreža, namenjena poslovnom umrežavanju potencijalnih poslodavaca sa zaposlenima;
- ***Instagram*** - besplatna aplikacija koja svojim korisnicima omogućava obradu i deljenje fotografija na društvenim mrežama;
- ***Pinterest*** - kompanija veb i mobilne aplikacije koja koristi softver dizajniran za otkrivanje informacija na Vebu koristeći slike;
- ***Second Life*** - jedan od vodećih internetskih servisa na svetu. To je obični chat koji umesto sličica ima 3D likove koji hodaju, skaču, prave grimase, vode ljubav, plešu pa čak i lete i druge.

Pored ovih mreža treba pomenuti i brojne istočnjačke društvene mreže koje su nama skoro nepoznate a koje po broju korisnika ni malo ne zaostaju za društvenim mrežama koje su poznate na našem području: **Wibo.com** (kombinacija Twitter-a i Facebook-a), ***T.qq.com*** (kopija Twitter-a), Renren.com (kopija Facebook-a), ***Douban.com***.

U Srbiji, prve društvene mreže javljaju se 2006. godine. U oblasti obrazovanja, društvene mreže imaju određeni značaj jer omogućavaju široku lepezu materijala za učenje (edukaciju), razmenu tih materijala i saradničko učenje. U oblasti poslovanja, individualci i organizacije preko društvenih mreža dobijaju mogućnost proširenja kruga svog delovanja širom sveta.

Ogroman broj ljudi danas koristi društvene mreže i taj broj se na svetskom nivou iz dana u dan uvećava. Istraživanje, koje je objavio statistički portal *The Statistics Portal – Statista* (*Statist*, novembar 2017. godine), vodeće društvene mreže imale su sledeći broj akvinih korisnika: ***Facebook*** - 2,061,000,000, ***YouTube*** - 1,500,000,000, ***Instagram*** - 700,000,000, ***Tviter*** - 328,000,000 korisnika, ***LinkendIn*** - 225 miliona korisnika itd.[175] Ovakav impozantan broj korisnika govori sam za sebe i ukazuje na to koliko je potrebno pratiti ove medije i komunikacije na njima, obzirom na njihov sve veći uticaj na krajnje opredeljenje potrošača.

175 Đurić, Z., Značaj komunikacije putem društvenih medija u hotelijerstvuu, https://scindeks-clanci.ceon.rs data ›

Ključne koristi koje hotelska ponuda tima od prisustva na društvenim mrežama su:

- pristupačnost široj javnosti - globalna vidljivost,
- jednostavniji pristup određenim ciljnim grupama,
- ilzgradnja imidža,
- mogućnost povećanja poverenja i zadovoljstva korisnika usluga, obzirom da se kreiraju zanimljive priče bazirane na pojedinačnim iskutvima,
- stimulisanje i povećanje prodaje slobodnih hotelskih kapaciteta putem direktnih odnosa između veb-stranica društvenih mreža i veb-sajta hotela,
- mogućnost prikupljanja povratnih informacija,
- povoljniji finansijski efekti.

Hotelska preduzeća društvene medije i društvene mreže koriste kao instrumente pomocije, odnosno kao način kako da zainteresuju, zadrže i privku nove kupce, jer ova sredstva danas imaju veliki uticaj na odlučivanje prilikom opredeljenja za određenu destinaciju i hotel. Svojom prisutnošću na ovim mrežama hotelska preduzeća, pored promocije i prodaje svojih kapaciteta, ujedno grade svoju reputaciju i poverenje među potrošačima, što je izuzetno važno za sve privredne subjekte, posebno za hotele, jer su upravo reputacija i poverenje jedan od ključnih faktora za donošenje odluke potrošača prilikom odabira i kupovine hotelskih usluga. S druge strane, prilagođavanje željama i potrebama potrošača direktno se utiče na stepen popularnosti društvenih mreža koje dalje bitno mogu uticati na pozicioniranje hotelske usluge. Ovo prilagođavane zahteva spremnost i sposobnost hotelskog menadžmenta da posebnu pažnju posveti, pre svega, kvalitetu svoga proizvoda, sadržaju promotivnih aktivnosti koje će se plasirati putem društvenih medija i društvnih mreža i vrsti tih medija, jer oni mediji sve više imaju preovlađujući uticaj na odlučivanje pri izboru destinacije i hotela za odmor.

3. ELEKTRONSKO PLAĆANJE USLUGA

Pojava interneta stvorila je potpuno novo tržište (e - tržište), koje je omogućilo razmenu roba na brz, jednostavan i jeftin način. Jedno od najznačajnijih dostignuća nove tehnologije je elektronsko plaćanje (E - plaćanje), odnosno obavljanje finansijskih transakcija (uplata i isplata) preko interneta. Uvođenje elektronskog plaćanja zasniva se na razvoju sigurnih elektronskih sistema plaćanja. Izrastanje interneta kao globalne mreže i medija kojim će se obavljati najveći deo transakcija samo dodatno stavlja naglasak na sigurnost i pouzdanost.

U odnosu na tradicionalne modele plaćanja, gde kupac može da vidi i opipa proizvod (robu) i nakon toga donosi odluku o kupovini (kešom, čekom ili karticom), u sistemima elektronskog plaćanja potrebno je veće poverenje i prihvatanje pravila koja važe u eri interneta i digitalizacije.

U sistemima elektronskog plaćanja kupac ne može uživo da vidi niti da opipa proizvod u trenutku kupovine, a metodi plaćanja se realizuju elektronskim putem.

Osnovni cilj sistema elektronskog plaćanja je, uz jednostavnost korišćenja, povećanje efikasnosti, racionalnosti i sigurnosti.

Metode i postupci u elektronskim sistemima plaćanja oslanjaju se na metode i postupke razvijene u cilju sigurnog ažuriranja i prenosa informacija, kao što su zaštita podataka i elektronsko potpisivanje podataka.

U procesu elektronskog plaćanja pojavljuju se tri vrste učesnika:

- osoba koja plaća elektronskim novcem (**kupac**)
- osoba koja je plaćena e-novcem (**prodavac**)
- izdavač elektronskih novčanica (**banka**)

Osnovni protokol elektronskog plaćanja sastoji se iz sledećih koraka:[176]

1. **Podizanje novca** (*withdrawal*)
   - osoba **A** u zamenu za pravi novac dobija neki oblik elektronskog novca.
2. **Plaćanje** (*payment*)
   - osoba **A** prenosi deo elektronskog novca osobi **B**.
3. **Polaganje novca** (*deposit*)
   - osoba **B** šalje elektronski novac dobijen od osobe **A** banci a banka mu za uzvrat povećava stanje na njegovom računu.

Sa aspekta poslovnih odnosa banke i plaćene osobe plaćanje E-novcem može biti ***online i offline***.

176 *Međedović, E., Saračević, M., Pepić, S., Prirodno - Matematički fakultet, Univerzitet u Nišu, Unapređenje poslovanja u sistemima elektronskog plaćanja, Festival informatičkih dostignuća - INFOFEST 2010, Budva, pp. 130 -141.*

- ***Online plaćanje*** podrazumeva postojanje stalne komunikacijske veze između osobe koja je plaćena i banke, te se provera valjanosti novčanice obavlja pre isporučivanja plaćene robe (na ovaj način se obavlja kupovina putem kreditnih kartica).
- ***Offline plaćanje*** podrazumeva povremenu vezu između plaćene osobe i banke, te se valjanost novčanica obavlja naknadno, nakon isporučene robe (npr.kupovina putem čekova). Nakon obavljene transakcije serijski broj novčanice zapisuje se u bazu.

Zahvaljujući internetu kao globalnom mediju ustanovljeni su različiti načini elektronskog plaćanja roba i usluga, među kojima se po kvalitetu i raspostranjenosti izdvajaju:

- plaćanja putem platnih kartica,
- plaćanja putem PayPal naloga,
- e-gold plaćanja (sistem zasnovan na zlatu),
- plaćanje putem elektronskih čekova,
- plaćanje elektronskim kešom,
- plaćanja vaučerima,
- mobilna plaćanja, i dr.

• ***Elektronsko plaćanje putem platnih kartica***

Svaki mali preduzetnik koji počne da radi neki biznis preko interneta, pre ili kasnije, susretne se sa činjenicom da mnogi kupci žele da plate robu ili uslugu putem tzv. ***opšte platne kartice***, kao što su: *VISA, MasterCard, American Express, Diners Club, JCB*, ili uz pomoć *VISA Electron* i dr. Pored toga postoje i ***posebne platne kartice*** koje se dobijaju u određenim maloprodajnim objektima. To je slučaj kad maloprodavac izda svoju karticu uz pomoć nekih od komercijalnih banaka. (Super kartica, Pika...).

Prema sistemu plaćanja razlikujemo sledeće vrste platnih kartica:

1. ***Debitne kartice*** (Debit cards) - kartice kod kojih se vreme naplate i vreme plaćanja podudaraju, što znači da se u trenutku plaćanja račun u banci automatski zadužuje za iznos računa uvećan za iznos provizije.

2. ***Kreditne kartice*** (Credit cards) - kartice kod kojih se vreme naplate i vreme plaćanja razlikuju. Račun koji platimo u prodavnici stiže za naplatu posle određenog vremena (npr.mesec dana, ili se ceo iznos podeli na čest ili 12 meseci), pa se otplaćuje u ratama, u jednakim iznosima.

Osim ovih elektronskih transakcija, važni su **bankomati** (ATM, Automated, Teller Machine). Bankomati rade u on – linne režimu, odnosno sve transakcije se izvršavaju u realnom vremenu.

Jedna od vrlo značajnih tehnika plaćanja je i tzv. **kućno bankarstvo** (*home banking*), koje podraumeva da se sva plaćanja obavljaju iz svog stana, pomoću računara.

Specijalizovane kompanije poput Thetabis Corporation pružaju pomoć za otvaranje bankovnog računa, pomoć za instaliranje neophodnih sigurnosnih certifikata i pripremanje web servera za sigurnosno primanje kartica. Korišćenje ovih kartica moguće je u svim zemljama sveta gde ova kompanija posluje.

• ***Elektronsko plaćanje putem PayPal naloga***

PayPal je danas najpopularniji i najrasprostranjeniji način (servis) za transfer novca na svetu. Plaćanje preko ovog sistema moguće je na oko 190 tržišta, među kojim je od sredine 2012. godine i tržište Srbije. Sa PayPal računa može se plaćati roba na E - Bay - u ili nekom drugom sajtu, a može se i bez provizije prebacivati novac drugoj osobi na PayPal nalog. Za izvršene transakcije PayPal uzima proviziju od uplate na Business ili Premier nalog (ali ne i na lični nalog), proviziju koja stiže iz države u kojoj vlasnik računa nije rezident, proviziju za ostvarenu konverziju valuta i uzima određeni procenat od prodavaca koji koriste pojedine njegove usluge i na taj način ostvaruje zaradu.

PayPal sistem obezbeđuje korisniku sledeće mogućnosti:[177]

- fizičko lice ili preduzeće može da prima PayPal vrednost (novac) od drugih lica ili preduzeća;
- kreditna kartica je zaštićena i ne postoji mogućnost njene zloupotrebe;
- PayPal vrednost se može isplatiti na bankovni račun fizičkog lica ili preduzeća;
- PayPal pruža zaštitu kako kupcima tako i prodavcima;
- PayPal pruža mogućnosti primanja kreditnih kartica i bez posebnog računa za primanje kreditnih kartica.

U primeni ovog načina elektronskog plaćanja pojavljuju se određene poteškoće, koje se manifestuju u sledećem:

- zaštita za kupce i prodavce postoji samo u određenim zemljama;
- PayPal račun je moguće ispravno koristiti samo ako je preduzeće ili fizičko lice rezidentno u određenim zemljama
- da bi se isplatila PayPal vrednosti na određeni račun, mora se imati račun u tim zemljama ili u S.A.D;
- uplate se mogu vratiti nazad iako je prodavac isporučio robu ili uslugu, a odgovornost je na prodavcu da to dokaže. Čak i ako je dokazano da je usluga ili roba isporučena, kupac ima mogućnosti da ne plati obećanu sumu.

177 www.poslovne-usluge.com

Za fizička lica i preduzeća koja se nalaze u državama u kojima PayPal posluje, preporučuje se da otvore svoj PayPal nalog za primanje kreditnih kartica.

U praksi teško da će se pronaći da se neki proizvod (usluga) prodaje preko interneta a da nije prihvaćen PayPal kao sredstvo plaćanja.

Učlanjenje u ovaj sistem je besplatno, a za otvaranje PayPal računa potrebna je e-mail adresa i posedovanje kreditne kartice.

Pored PayPal sistema postoje i brojni drugi servisi za elektronsko plaćanje usluga poput: AlertPay (Kanadski servis), Moneybookers (*sistem za online klađenje*), AsianPay, E-bullion, StormPay, Pecunix, NetPay i Virtual Gold i dr.

• ***E-gold plaćanje (Sistem zasnovan na zlatu)***

Jedan od **najsigurnijih** sistema elektronskog plaćanja je korišćenje zlata kao sredstva plaćanja (e-gold). E - gold se zasniva na sistemu elektronskih certifikata o posedovanju određene količine zlata koja se čuva u magacinima zlata u S.A.D i u Velikoj Britaniji. Zapravo, E-gold je elektronska valuta (elektronsko zlato) koja je povezana sa kursom zlata na svetskom tržištu.[178] Vrednost sredstava na računu je izražena u težini zlata (fizička količina) koja se meri gramima ili kilogramima, a cene su izražene u e-gold valuti. Virtuelno zlato kojim se usluga plaća ima pokriće u pravom zlatu, koje se nalazi u sefovima treće strane. Sistem je naročito pogodan za one regione u kojima ne postoji stabilna nacionalna valuta, ali postoji veliki broj korisnika Interneta (Malezija, Novi Zeland...).

Kako je račun povezan sa kursom zlata tako njegova vrednost varira (pada ili raste) u skaldu sa kretanjem cene zlata na tržištu. Generalno posmatrano, posedovanje zlata je dobra investicija jer se vrednost zlata stalno povećava. Ako se danas za 1000 dolara kupi E-gold zlato, ista količina zlata će na kraju godine biti mnogo vrednija.

Ovaj sistem je vrlo popularan i danas u sveti ima preko 4 miliona registrovanih računa.

Prednosti ovog načina plaćanja su:

- brzina transakcije (trenutna),
- cena pojedine transakcije za bilo koju zemlju sveta je minimalna i iznosi 1 USD,
- transakcija se može obavljati bez posedovanja kreditne kartice,
- e-gold uplata je nepovrativa, što znači da nakon uplate kupac ne može da povrati novac bez saglasnosti prodavca, a ne može ni da mu se vrati ta vrednost u zlatu.

*178 Ideje o elektronskoj valuti već dugo postoje. Kompanija E-gold, sa sedištem na Karipskim ostrvima, kao rešenje ponudila je "**elektronsko zlato**" (e-gold), smatrajući da bi transakcije u "elektronskom zlatu" mogle da olakšaju poslovanje između samih banaka. Ovakav sistem plaćanja pomenuta firma je započela novembra 1996. godine, i od tada je izvršeno više oko 3,5 miliona transakcija. Korisnici usluge su uglavnom manja preduzeća iz SAD-a, Kanade, Australije i Velike Britanije.*

Nedostatak ovog načina plaćanja je relativno komplikovano polaganje i uzimanje sredstava sa računa gde se moraju koristiti usluge on-line menjačnica. Nadoknada koja pokriva troškove skladištenja zlatnih poluga primetna je samo kod onih koji poseduju velike količine zlata.

Otvaranje E-gold računa je besplatno. Ne postoji provera kreditne sposobnosti, niti uslov da se poseduje minimalni iznos sredstava na računu. Svi E - gold računi se mogu koristiti i za placanje i za primanje novca. Sistem je tako dizajniran i osmišljen da bude slobodan od bilo kakvog rizika. Ne postoje nikakva zaduženja ili moguće novčane obaveze povezane sa E-goldom. Iz tih razloga za ovaj sistem nije potrebno posedovanje nikakve nacionalne valute niti posebnog računa u bankama.

• ***Plaćanje vaučerima***

Plaćanje vaučerima spada u hibridna rešenja koja se često kreiraju u skladu sa karakteristikama lokalnih tržišta. Jedno od najuspešnijih rešenja u našem okruženju je QVaucher. QVaucher je pripejd sistem plaćanja preko Interneta koji korisnicima omogućava da plaćaju proizvode i usluge bez kreditnih kartica i bankovnih računa i bez rizika od loupotrebe bez ograničenja iznosa sredstava.

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Objasnite ulogu interneta u prilagođavanju hotelske ponude savremenim trendovima?
√ Navedite područja primene IT u hotelijerstvu?
√ Koje se vrste elektronskih sistema koriste u hotelijerstvu?
√ Šta obuhvata elektronsko upravljanje hotelskim preduzećem?
√ Šta su to „inteligentne (*pametne*) sobe"?
√ Navedite koristi od primene rezervacionih sistema za hotelsko preduzeće?
√ Karakteristike GDS?
√ Osnovne karakteristike IDS?
√ Značaj komunikacije putem društvenih mreža u hotelijerstvu?
√ Vrste društvenih mreža?
√ Koje su pogodnosti plaćanja putem interneta?
√ Šta je E-gold plaćanje?



Glava VIII

KONTROLA KVALITETA U HOTELIJERSTVU

1. DEFINISANJE I ZNAČAJ KONTROLE U HOTELIJERSTVU

2. PROCES KONTROLE

3. VRSTE KONTROLE U HOTELIJERSTVU

4. INTERNET KAO INSTRUMENT KONTROLE KVALITETA U HOTELIJERSTVU

4.1. Internet kao globalni instrument kontrole kvaliteta hotelskih usluga

4.2. Kriterijumi za ocenjivanje kvaliteta hotelskih usluga putem interneta

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI ZNAČAJ I ULOGU KONTROLE U HOTELSKOM POSLOVANJU
- PRIKAŽE PROCES VRŠENJA KONTROLE
- UKAŽE NA VRSTE KONTROLE U HOTELIJERSTVU
- OBJASNI KLJUČNE KARAKTERISTIKE POJEDINIH VIDOVA KONTROLE
- OBJASNI ULOGU INTERNETA KAO INSTRUMENTA KONTROLE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

1. DEFINISANJE I ZNAČAJ KONTROLE U HOTELIJERSTVU

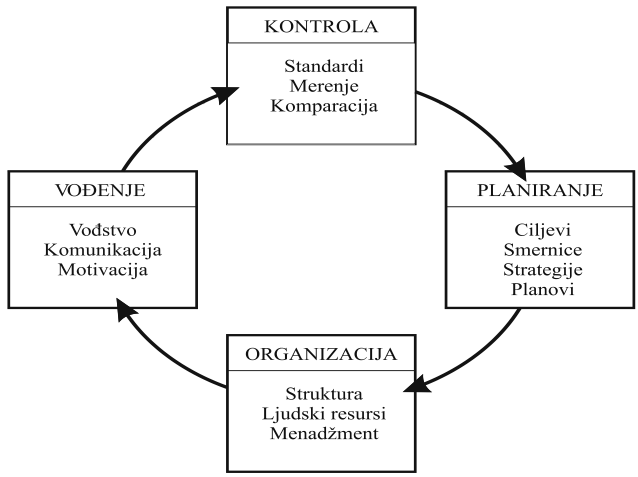
U literaturi i praksi susreću se različiti pristupi u definisanju pojma kontrole, kao što su nadzor, monitoring, ocena, supervizija i sl. Jedan broj autora kontolu posmatra kao *„proces merenja i ocene aktuelnih rezultata svake organizacije i inicijranje korektivnih akcija ukoliko je to neophodno*" (Welch, Hilton, Gordon). Drugi je posmatraju kao *„funkciju menadžmenta kojom se obezbeđuju informacije o stepenu usaglašenosti ostvarenih rezultata sa planiranim ciljevima*" (Walker). Treći, kontrolu vide kao *„mehanizam za otkrivanje nedostataka u svim fazama proizvodno - uslužnog procesa i osnovu za preduzimanje korektivnih akcija radi ostvarivanja predviđenih rezultata*."

No, bez obzira na različite pristupe određivanja pojma kontrole, u poslovnoj politici hotelskog preduzeća kontrola predstavlja veoma bitnu funkciju procesa upravljanja kvalitetom. Aktivnosti ove funkcije usmerene su na praćenje proizvodno - uslužnog procesa, ukazivanje na odstupanja i greške koje mogu da utiču na kvalitet hotelske usluge i preduzimanje korektivnih akcija, ukoliko za to postoji potreba. Kontrolom se proverava realnost planskih pretpostavki, funkcionalnost organizacione strukture i efikasnost upravljanja hotelskim preduzećem. Kontrolu treba posmatrati i sa aspekta zadovoljstva turiste pruženom uslugom. Ukoliko se to zadovoljstvo obezbedi kroz kvalitet, hotel je olakšalo kontrolu svog proizvoda i to unapred. Uspešna kontrola ostvaruje se kroz visok nivo usluga, gde i turisti praktično postaju nosioci kontrole kvaliteta.

Vema česte promene na tržištu i nove razvojne tendencije zahtevaju stalne provere odabranih strategija, metoda i taktika, kako ne bi došlo do zastoja u ostvarivanja definisanih planskih zadataka preduzeća. Imajući u vidu da hotelska preduzeća posluju u veoma turbulentnom okruženju nameće se potreba permanentnog osluškivanja i praćenja kretanja na tržištu i s tim u vezi preispitivanja i, po potrebi, vršenja revizije strategija, planova i ciljeva. Ukoliko se blagovremeno ne odgovori na promene u okruženju može doći do gubljenja pozicije na tržištu koju je veoma teško povratiti.

Aktivnosti ove funkcije tesno su povezane sa aktivnostima ostalih funkcija menadžmenta, tj. planiranjem, organizovanjem i vođenjem i doprinose efikasnijem poslovanju preduzeća. Zapravo, koordinirana i sinhronizovana aktivnost svih ovih funkcija uslov su uspešnog funkcionisanja organizacije i njenog opstanka na tržištu. Međuzavisnost kontrole i drugih funkcija menadžmenta prikazana je na sledećoj slici.

Slika 7. Međuzavisnost kontrole i drugih funkcija menadžmenta



Izvor: Preuzeto: Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTŠ, Beograd, 2007., str. 258; Robbins S.P., Coulter M., Management, Prentice Hall, New York, 2002,.

Kontrola kvaliteta u hotelijerstvu u osnovi ima otkrivanje nedostataka u svim fazama proizvodno - uslužnog procesa, od momenta upita, preko rezevacije, ciklusa boravka gosta u hotelu do njegovog odlaska. Aktivnosti ove funkcije su veoma bitne u procesu nabavke roba, namirnica i drugih artikala koje služe za pripremu hrane, kao i kod zaposlenih koji su zaduženi za ispravnost tih roba i zdravstvenu bezbednost gostiju. Iz tih razloga mnogi hoteli svoje stručnjake, koji su sposobni da identifikuju potencijalne opasnosti (biološke, hemijske i fizičke) i definišu kritične kontrolne tačke u ukupnom proizvodno - transformacionom procesu, upućuju kod proizvođača da kontrolišu ispravnost i kvalitet roba i namirnica koje se koriste u hotelu.

Funkcija kontrole omogućava da upravljačke strukture dobijaju neophodne informacije o tome šta, kako i u kom vremenskom periodu treba raditi da bi se realizovali utvrđeni ciljevi i eliminisale devijacije u njihovom ostvarivanju. Naime, kontrolom se identifikuju odstupanja, nepravilnosti i greške i ukazuje na uzroke tih odstupanja, koje menadžment brižljivo analizira da bi preduzeo adekvatne mere za njihovo eliminisanje. Osnovni cilj preduzimanja mera je izbegavanje ponavljanja istih grešaka u budućem poslovanju, jer to predstavlja najveći propust u funkcionisanju hotela. Odvijanje procesa pružanja usluga bez greške postiže se dizajniranjem kontrolnog sistema, koji treba da *„doprinese povećanju verovatnoće izvršenja postavljenih planskih zadataka i podizanju ukupne efikasnosti i efektivnosti poslovanja*".[179]

179 Erić, D., Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000., str. 297

Time se fokus kontrole sa traženja i ispravljanja grešaka sve više pomera u pravcu sveobuhvatnog i kontinuiranog poboljšanja svih aktivnosti u hotelskom preduzeću.

Dobro dizajniran i organizovan kontrolni sistem doprinosi efikasnijem funkcionisanju i poboljšanju konkurentske pozicije hotela na tržištu, a samim tim i obezbeđenju zadovoljstva gostiju. Tako postavljen sistem kontrole omogućava:

- blagovremeno reagovanje na odstupanja (greške) u pojedinim fazama proizvodno - uslužnog procesa, kako ne bi došlo do poremećaja u poslovanju;
- preduzimanje korektivnih akcija u toku procesa pružanja usluge,
- lakše suočavanje sa neizvesnošću i promenama na tržištu,
- usmeravanje ponašanja zaposlenog osoblja u pravcu zadovoljenja potreba turista, kroz poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga,
- lakše identifikovanje šansi koje se mogu iskoristiti i opasnosti kojih se treba čuvati ili koje treba izbegavati,
- bolju koordinaciju upravljačkih struktura i zaposlenih, posebno onih sa prve linije usluživanja,
- proširenje kruga nivoa odgovornosti za kvalitet na veći broj učesnika u procesu stvaranja i isporuke usluga.

Neadekvatno dizajniran kontrolni sistem utiče na: lošiji kvalitet hotelskog proizvoda, smanjenje profita, gubljenje pozicije na tržištu, nezainteresovanost zaposlenih za ostvarivanje utvrđenih ciljeva, neefikasno korišćenje resursa i kašnjenje u isporuci usluga, što dovodi do nezadovoljstva gostiju i njihove nelojalnosti.

U savremenim uslovima poslovanja ne postavlja se pitanje da li je kontrola potrebna, već koja su ključna područja njene primene. Ukoliko su svi procesi i područja pod kontrolom oni su i predvidivi, a predvidivost je faktor od bitne važnosti za svaku organizaciju koja teži da bude uspešna.

Ovakav pristup kontroli upućuje na zaključak da je svrha kontrole da se obezbedi da ostvareni rezultati budu u skladu sa utvrđenim ciljevima preduzeća, odnosno da se postigne nivo hotelske usluge bez grešaka, koja će svojim kvalitetom zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja turista.

2. PROCES KONTROLE

Za efikasnu kontrolu najbitnije je definisati područje kontrole, zatim jasno postaviti ciljeve i precizno ih saopštiti onima koji vrše kontrolu. Pri tome veoma je bitno da oni koji vrše kontrolu budu stručno osposobljeni za obavljanje tih poslova. Predmet kontrolisanja treba da bude sve ono što je planom predviđeno, pri čemu treba imati jasne kriterijume šta je više a šta manje bitno.

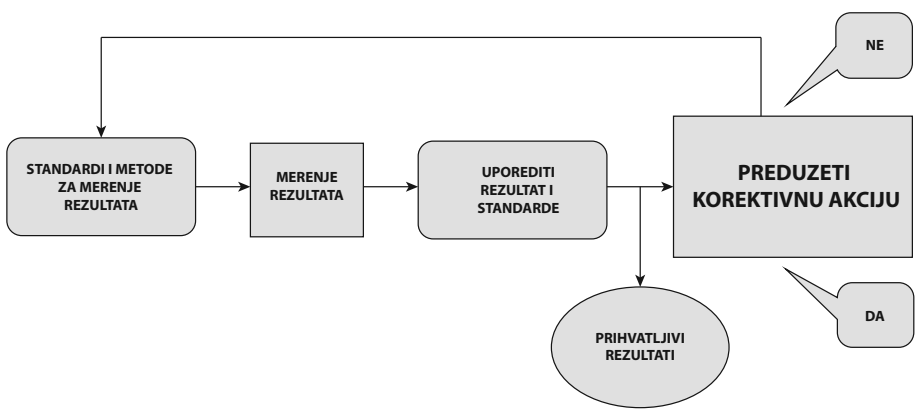
Proces kontrole preduzeća obuhvata sledeće osnovne korake:

1) Utvrđivanje standarda i metoda za merenje rezultata;

2) Merenje rezultata i performansi hotelskog preduzeća;

3) Upoređivanje ostvarenih rezultata sa planskim pretpostavkama (standardima);

Šema 5. Osnovni koraci u kontrolnom procesu



Izvor: Prilagođeno prema: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D.,"Menadžment", Želnid, Beograd, 2000., str. 511.

Utvrđivanje standarda za merenje rezultata, kao postupka u procesu kontrole, preporučljivo je preduzeti još u fazi planiranja kada se i definišu ključne odluke vezane za ciljeve koji se u kontroli najčešće uzimaju kao standardi. Ciljeve i standarde poželjno je kvantitativno izraziti kroz broj gostiju, tržišnu poziciju, troškove, vreme obavljanja usluge, profit, ili kao postizanje određenog nivoa kvaliteta usluga, nivoa performansi zaposlenih i sl. Generalno posmatrano, standardi koji se ustanovljavaju za hotelske usluge mogu se odnositi na kvalitet, kvantitet, finansije i vreme.

Merenje rezultata i performansi preduzeća treba tretirati kao trajan proces, bilo da se on sprovodi organizovano i kontinuirano ili po principu iznenađenja.

Redovna je pojava da poznate hotelske grupacije vrše stalnu kontrolu svojih objekata širom sveta, tako što se pojedini hoteli iznenadno kontrolišu u pogledu ispunjenosti propisanih standarda. Ovakve vrste kontrole imaju veliku važnost sa stanovišta ocene ispunjavanja ugovora koji je konkretni hotel sklopio sa grupacijom. Neispunjavanje čak i relativno manjeg broja pozicija iz propisanog standarda (nekada čak i naizgled bizarnih, kao npr. da se na poziv iz sobe telefonom na recepciji niko nije javljao duže od propisanog vremena, ili da nije zamenjena posteljina u sobi u predviđenom roku) može dovesti do raskidanja ugovora, odnosno do isključivanja hotela iz grupacije, njegovog informacionog sistema, promotivnih aktivnosti i sl., što svakako ne bi trebalo da bude željena situacija.

Rezultati poslovanja i performansi mere se da bi se mogli uporediti sa planiranim. Pri tome treba imati u vidu da je važnije odrediti šta se meri od onoga kako se meri. Nije bitno dobiti „zadovoljavajući" odgovor ako se *meri neka sporedna stvar*. Uspešna preduzeća u fokusu kontrole imaju i efikasnost -„*kako se obavlja posao*" i efektivnost -„*da li se obavljaju pravi poslovi*". Performanse koje se mogu meriti u hotelijerstvu odnose se na: satisfakciju gostiju; troškove rada, hrane, pića i energije; fiksne i varijabilne troškove; troškove osiguranja; fluktuaciju radne snage i dr.

Utvrđivanje rezultata, ukoliko su definisani precizni standardi, je relativno jednostavan postupak. Ukoliko se rezultati i standardi poklapaju ne postoji bojazan da se ne ostvare postavljeni ciljevi. Ukoliko se utvrdi da postoje odstupanja u odnosu na planske pretpostavke i utvrđene standarde, posebno ako su ta odstupanja značajnija, neophodno je preduzeti korektivnu akciju.

Preduzimanje korektivne akcije, ukoliko postoje odstupanja u odnosu na utvrđene standarde, podrazumeva izmenu dinamike ili obima jedne ili više aktivnosti u hotelskom preduzeću.

Korektivna akcija može se odnositi na promenu načina obavljanja aktivnosti, promenu strategije, organizacione strukture, programa obuke, redizajniranje radnih mesta, promene u nagrađivanju zaposlenih itd. Ona podrazumeva da se, pre svega, sagledaju suštinski problemi i mesta gde su odstupanja nastala, kako bi se preduzele konkretne akcije za otklanjanje njihovih uzroka. Zbog odstupanja neophodno je često vršiti i preispitivanje utvrđenihih standarda, što praktično predstavlja vraćanje na početak i preduzimanje prvog koraka – definisanje novih standrada kroz ciljeve u fazi planiranja.

Jedan od načina da se dođe do informacija o područjima u kojima je neophodno izvršiti korektivnu akciju jeste analiza slabih i jakih tačaka hotelskog preduzeća. **Hotel Emperior** u Singapuru orijentisan prvenstveno ka segmentu poslovnih putnika iz naftne industije, zbog privredne recesije u ovom području, izgubio je značajan broj gostiju što se odrazilo i na profit.

Konkretno, problemi su se odnosili na:[180]

- pad prihoda u sektoru hrane i pića za 45%,
- pad stepena iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta sa 92% na 57%,
- zuzetno aktivnu (intenziviranu) konkurenciju,
- porast fiksnih troškova,
- smanjenje broja gostiju iz naftne industrije,
- autokratski stil rukovođenja.

Vlasnici hotela su izvršili analizu poslovanja i kroz nju utvrdili kritične slabe i jake tačke. Jake tačke su se odnosile na: imidž, lokaciju, finansijsku podršku i orijentaciju na kvalitet usluge. Slabe tačke u kojima je trebalo preduzeti korektivnu akciju bile su: potreba za renoviranjem, nedovoljna aktivnost menadžmenta, mala tržišna niša, jednostrana kulturna orijentacija i intenziviranje konkurencije. Kao rezultat te analize preduzeta je korektivna akcija u sektoru u kojem je identifikovan najveći pad u prihodima (sektor hrane i pića). Odluka je bila da se proizvodnja hrane i pića poveri drugom subjektu i rezultati nisu izostali. Hotel je nakon toga veoma brzo povećao popunjenost kapaciteta.

Tamo gde menadžment nema uvid u proces kontrole od početka do kraja, dolazi do odstupanja od utvrđenih standarda, što može uticati i na neostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća. Iz tih razloga funkcija kontrole je veoma bitna, jer ona u svakom trenutku treba da daje signale za preduzimanje akcija i vodi menadžment ka uspešnom realizovanju ciljeva.

Racionalnost planskih odluka i efikasnost organizovanog sprovođenja tih odluka proverava se kontrolom ukupne aktivnosti preduzeća. Kontrola se ne ograničava na konstatovanje iskrslih problema ili devijacija od planiranih odluka, već se njome ustanovljavaju stvarni uzroci nastalih problema i devijacija. Kontrola znači da preduzeće ne želi da prihvati rezultate poslovanja koji su ispod datih standarda poslovanja i da se na rezultate može uticati korektivnim akcijama. Ovo podrazumeva da se proces kontrole mora posmatrati kao niz međusobno povezanih aktivnosti kojima treba planski upravljati da bi se ostvarila pozitivna sinergija. Kontrola je, pre svega, proces kontinuiranog praćenja i usklađivanja aktivnosti određenih službi preduzeća, a ne samo korektivna akcija koja se periodično preduzima kada se ustanovi neusklađenost nameravanog i ostvarenog. Kontrolom kao procesom završava se jedan i započinje drugi, novi, menadžerski proces. Tek kada se sagleda učinak postavljenih normi, standarda i ciljeva može otpočeti novi ciklus, odnosno funkcija planiranja. Kontrola je osnov za sagledavanje kvaliteta ostalih funkcija menadžmenta.

180 Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VTS, Beograd, 2007., str. 263.

3. VRSTE KONTROLE U HOTELIJERSTVU

Kod značajnog broja hotelskih usluga, obzirom na njihov karakter (neopipljivost, istovremenost procesa proizvodnje i korišćenja usluga, nemogućnost skladištenja i naglašen interaktivni karakter), nije moguće kao škart ukloniti usluge lošijeg kvaliteta. Usluge takvog nivoa kvaliteta reflektuju se na nezadovoljstvo gostiju, a samim tim i na njihovu (ne)lojalnost. Efikasan sistem kontrole u hotelijerstvu podrazumeva sistematsku kontrolu svih aktivnosti u svim segmentima poslovanja i u svim fazama pripreme i pružanja usluga. Tako razuđen sistem kontrole mora da se odvija po jasno utvrđenim pravilima, i on obuhvata:

- kontrolu zaposlenog osoblja (kadrovska, pravna, sanitarna i dr.);
- kontrolu menadžmenta, koja može biti:
  - *strategijska* (kontrola generalnog menadžmenta),
  - *taktička* (kontrola srednjeg nivo menadžmenta),
  - *operativna kontrola* (kontrola nižeg nivoa menadžmenta);
- kontrolu finansijskog poslovanja (opšte finansijsko stanje, likvidnost, profitabilnost; rentabilnost, odnos zaposlenih prema budžetu i njegovom sprovođenju i dr.);
- Kontrolu svih vrsta troškova;
- kontrolu nabavke;
- kontrolu zaliha;
- kontrolu prodaje;
- kontrolu propagande;
- kontrolu marketing aktivnosti.

Sa ***vremenskog aspekta*** kontrola može biti:

1) *Naknadna ili kontrola posle završetka procesa (feedback kontrola)*,

2) *Preventivna ili ancipativnu kontrolu (feedforward kontrola)*, i

3) *Operativna kontrola - kontrola u hodu*.

Naknadna kontrola (*feedback kontrola*) je usmerena na otklanjanje grešaka posle njihovog pojavljivanja (*ex poste kontrola*). U ovoj vrsti kontrole pozicija menadžera ima reaktivni karakter. Naknadna kontrola predstavlja koristan vid kontrole u onim aktivnostima u hotelijerstvu koje se često ponavljaju, kao što su: rezervacija i prodaja sobe, prijem gosta, odnos uslužnog osoblja prema gostima, kontrola ispravnosti uređaja u sobama nakon odlaska gosta iz hotela i sl.

Naknadnu kontrolu hoteli mogu da vrše samostalno ili da koriste spoljne ocenjvače. Praktična iskustava ukazuju da treba težiti samokontroli, odnosno da svaki zaposleni kontroliše i bude odgovoran za svoje aktivnosti. Njome se dobijaju jasne informacije o odstupanjima od standarda, veličini devijacije, kao i informacije o tome koliko su zaposleni bili uspešni u obavljnju svojih poslova i zadataka. Kontrola je, po pravilu propisana izvan hotelskih preduzeća i bazira se na obaveznosti primene i poštovanja propisanih normativnih akata (Zakon o zaštiti potrošača, podzakonska akta, Uzanse u turizmu i sl.).

Preventivna ili anticipativna kontrola (*feedforward kontrola*) se odnosi na prevenciju grešaka, odnosno usmerena je na preduzimanje akcija na otkrivanju nepravilnosti u inputima pre nego što oni uđu u proces, u toku samog procesa, ali u svakom slučaju pre pružanja usluge. Preventivni sistem kontrole treba da omogući da se odstupanja i greške anticipiraju i da se stvori plan koji će uticati da se one spreče. Obzirom na karakter rada u hotelijerstvu, specifičnosti hotelskih usluga i činjenicu da u procesu pružanja usluga greške najpre uočavaju gosti, poseban akcenat treba staviti upravo na preventivnu kontrolu. Bez obzira na teškoće u sprovođenju ove vrste kontrole u hotelijerstvu postoji dovoljno širok prostor za njenu primenu. U receptima po kojima se priprema hrana ili piće navedeni su potrebni sastojci za svaku vrstu jela ili pića ,koji omogućavaju konzistentnost kvaliteta jela ili pića i na taj način olakšavaju kontrolu ove vrste. Veoma je ilustrativan primer **Mc Donalds-a** koji kod otvaranja restorana u bilo kom delu sveta šalje svog eksperta za kontrolu kvaliteta da pomogne proizvođačima hrane iz domicilnih zemalja da savladaju tehnologiju za proizvodnju visoko kvalitetnog krompira i hleba (zemički), u skladu sa svojim glavnim motom da je kvalitet njihovih proizvoda i usluga isti bez obzira na geografsku lokaciju na kojoj se nalazi njihov restoran.

Operativna kontrola ili *kontrola „u hodu"* obavlja se istovremeno sa odvijanjem radnih operacija. Naime, probleme treba rešavati pre nego što se oni nagomilaju i njihovo rešavanje postane previše komplikovano i skupo. Najbolji oblik kontrole „u hodu" je *direktna supervizija*, kada menadžeri prate neposredno aktivnosti i rešavaju probleme odmah kada ih uoče. Umesto provere svakog pojedinačnog proizvoda ili usluge, neposredno se proveravaju kompetencije i ukazuje na odgovornost osoblja za sopstveni rad. Kroz ovu vrstu kontrole greške se mogu trenutno ispraviti što zahteva stalno praćenje parametara procesa i održavanje outputa u propisanim granicama (kontrola higijene u sobama, kuhinjskom bloku, javnim prostorima i prostorijama za usluživanje hrane). Ovaj vid kontrole je poželjan i neophodan u svim procesima i aktivnostima tokom pružanja usluge i u domenu je interne kontrole samog hotela.

Operativna kontrola je naročito korisna u područjima gde je moguće primeniti savremenu tehnologiju (potvrđivanje rezervacije), jer ta tehnologija omogućava da proces kontrole teče i brže i lakše.

Svi ovi oblici kontrole imaju za cilj stvaranje kvalitetnog hotelskog proizvoda i u funkciji su zaštite turiste i ostvarivanja njegovog zadovoljstva.

Poslovi kontrole kvaliteta u velikim hotelskim sistemima locirani su u okviru posebnog sektora ili odeljenja za kontrolu, dok u malim hotelima ovi poslovi se obično vezuju za službu ljudskih resursa.

4. INTERNET KAO INSTRUMENT KONTROLE KVALITETA U HOTELIJERSTVU

4.1. INTERNET KAO GLOBALNI INSTRUMENT KONTROLE KVALITETA HOTELSKIH USLUGA

Internet kao globalna komunikaciona mreža i izvor opšteg znanja je i važan instrument kontrole, ocene i provere kvaliteta hotelskog proizvoda. Razvojem informacionih mreža u elektronskoj formi rapidno opada primena štampanih medija, prospekata, brošura, kataloga i drugih propagandnih materijala. Svako ko poseduje kompjuter i ima pristup internetu može da pretražuje ogromnu količinu turistički relevantnih informacija, da obavlja brojne komercijalne i nekomercijalne transakcije i na osnovu toga donosi odluke o izboru destinacije i hotela.

S druge strane, postoje brojne kompanije i pretraživači koje olakšavaju izbor hotela, vrše rezervaciju i omogućavaju elektronsku uplatu aranžmana. Te kompanije, na bazi određenih kriterijuma, sumiraju i prezentuju ocene o kvalitetu usluga koje su izneli gosti čime u globalnim uslovima omogućavaju da intetnet postaje veoma značajan instrument ocene kvaliteta hotelskog proizvoda.

U nastavku se daje prikaz sistema ocene kvaliteta hotela nekoliko najpoznatjih elektronskih komanija:[181]

1. ***Travelocity.com*** – prva elektronska kompanija formirana1996. godine od strane vodećeg američkog globalnog distribucionog sistema Sabre. Ova kompanija raspolaže detaljnim informacijama o svakom hotelu iz svoje mreže koje obuhvataju: kratak prikaz hotela (istorijat), fotografije, kartu sa lokacijom, opremu, sadržaje koje hotel nudi, cene i dr. Pored toga, posetioci sajta imaju mogućnost da postavljaju pitanja i dobijaju odgovore, kao i da daju kvantitativne i kvalitativne ocene kvaliteta usluga hotela u kojem su boravili. Kvantitativno ocenjivanje se obavlja po skali od 1 do 5 bodova na osnovu sledećih kriterijuma:

181 *Čomić, Đ., Kalmić, L., Internet kao instrument globalnog monitoring kvaliteta u hotelijerstvu, Zbornik radova, „Hotelska kuća", HORES, Beograd, 2011., str. 153 - 161, i podaci web sajtova navedenih internet kompanija.*

vrednost za novac, ljubaznost osoblja i kvalitet usluživanja, kvalitet opreme i nameštaja u sobama i higijena. Takođe se daje ukupna ocena. Kada je reč o kvalitativnoj oceni daju se komentari gostiju koji su prethodno boravili u hotelu, pri čemu se iznose njihove lične karakteristike: mesto boravka gosta (Pariz, Njujork, Berlin); godine starosti (od 50 - 65, preko 65, itd.); motivi putovanja (zabava, posao, i dr.); način putovanja (grupno, s prijateljima, individualno) i učestalost putovanja (npr. 3-4 puta godišnje), kao i datum pisanja komentara. Na ovaj način potencijalni gosti se mogu lakše identifikovati sa određenim kategorijama sebi sličnih gostiju koji su prethodno boravili u hotelu i napisali komentare, a kojima više veruju nego komentarima gostiju koji im nisu bliski po jednom ili više navedenih kriterijuma. Uz ocene gostiju i eksperti za kvalitet ove kompanije paraleleno ocenjuju kvalitet usluga tih hotela koristeći iste kriterijume.

2) ***Expedia.com*** - jedna je od najpoznatijih američkih kompanija (formirana 1996. godine od strane *Microsoft-a*) koja se bavi rezervisanjem i prodajom hotelskih kapaciteta posredstvom interneta, uključujući i mogućnost plaćanja kreditnim karticama u svim delovima sveta. U bogatoj hotelskoj ponudi *Expedia*, uz svaki hotel iz svoje mreže, daje detaljan opis hotela, lokaciju, cene i kvantitativne ocene kvaliteta od strane gostiju. Na vrhu strane se nalazi ukupna ocena, tj. ukupno zadovoljstvo gosta (po skali od 1 do 5 bodova), a zatim posebne ocene za sledeće elemente: kvalitet hotelskih usluga, izgled i stanje hotela i higijena u sobama. Najzad, na sajtu se daju i kvalitativne ocene u vidu komentara pojedinačnih gostiju koj su boravili u hotelu.

3) ***Booking.com*** - je najpoznatija globalna kompanija koja se bavi rezervisanjem i elektronskom prodajom hotelskih kapaciteta. Pored brojnih informacija o hotelima iz svoje mreže koje su bitne potencijalnom gostu za izbor (lokacija, izgled, kategorija, cena, itd.), uz svaki hotel se nalazi kvantitativna ocena gostiju za sledeće elemente: čistoća, udobnost, lokacija, kvalitet usluga, ljubaznost osoblja i odnos cena-kvalitet. Ocenjivanje se vrši po skali od 5 do 10 poena, s tim što se na kraju daje zbirna ocena.

Pored toga, gostu je data mogućnost da na sajtu kompanije nakon odlaska iz hotela iznosi svoja zapažanja, pohvale, kritike i sugestije. Dodatnom nijansiranju i sofistikaciji ove metode ocenivanja doprinosi i „filtriranje ocena", odnosno podela multinacionalnih ocenjivača u određene homogene grupe, i to: porodice sa starijom decom, porodice sa mlađom decom, parovi u zrelim godinama, grupe prijatelja, individualni putnici i mladi parovi. Ovakav diferencirani pristup (npr. porodica sa starijom decom iz Francuske, par u zrelim godinama iz Danske, mladi par iz Belgije, individualni putnik iz Poljske, grupa pijatelja iz Kanade, itd.) baziran je na spoznaji o heterogenosti tržišta i činjnici da potencijalni gosti najviše uvažavju i veruju ocenama prethodnih gostiju koji su im slični po jednom, više ili svim kriterijumima (generacijska pripadnost, bračni status, životna situacija, nacionalna pripadnost, itd.).

4. ***TripAdvisor.com*** - već deset godina spada u red najpopularnijih sajtova na svetu kada su u pitanju turistička putovanja. Uz obilje informacija o hotelima iz svoje mreže (preko 4.000 u 30 zemalja sveta), ovaj sajt bira najlepše hotele u različitim kategorijama iz celog sveta (najbolji luksuzni hotel, najbolji jeftini hotel, najbolja cena za uslugu, All – Inclusive, najbolja banja i najmoderniji hotel).

U 2010. godini TripAdvisor je po prvi put izabrao **TOP 25 hotela**. U izboru naj hotela učestvovalo je 3.943 objekata iz 30 zemalja, što omogućava turistima veoma široku lepezui izbora kvalitetnih hotela.

Kriterijumi za ocenjivanje su: atraktivnost lokacije, izgled hotela, uređenje, oprema u sobama i higijena, izgled i komunikativnost zaposlenog osoblja, kvalitet hrane i brzina usluživanja. Ispred svakog pojedinačnog komentara nalazi se ukupna ocena, izjava da li se hotel preporučuje ili ne, zatim ime i mesto prebivališta, fotografija osobe koja je napisala komentar i datum kada je postavljen komentar. Iznad komentara većim masnim slovima sa znacima navoda su izdvojene ključne reči iz komentara: „*Odličan hotel*“, „*Prosečan hotel*“, „*Dobra lokacija*“, „*Bili smo razočarani uslugom*“, „*Dobro mesto za boravak*“, itd. Uz ocene i komentare gostiju i eksperti za hotelijerstvo ove kompanije paraleleno proveravaju i ocenjuju kvalitet usluga hotelima koji učestvuju za dodelu ovog prestižnog priznanja, koristeći se sistemom ocena od 1 – 5 po navedenim kriterijumima.

5) ***Yahoo.com/travel*** - internet pretraživač ocenjuje kvalitet hotela po skali od 1 do 5 bodova. Predmet ocenjivanja su: osoblje hotela, kvalitet soba, udobnost kreveta, čistoća, vrednost za novac, aktivnosti (animacija), lokacija, sigurnost i bezbednost, poslovni centar, odnos prema deci, odnos prema invalidima. Gosti koji ocenjuju hotele svrstani su u sledeće kategorije: porodica sa tinejdžerima, same žene, gosti na odmoru, porodica sa malom decom, stariji putnici, poslovni ljudi. Dat je i ukupan broj komentara, kao i broj komentara u svakoj od navedenih kategorija, a moguće je i sortiranje komentara po datumu ili po visini ocena. Ispred svakog komentara se nalaze izvučene ključne reči (npr. „fantastičan hotel“), odgovor na pitanje da li bi gost ponovo boravio u datom hotelu, kao i datum i broj dana koje je proveo u hotelu (januar 2013., 3 dana).

6) ***Edreams.com*** - Španska internet kompanija koja prodaje hotelske kapacitete ima sličan pristup oceni kvaliteta, iako uvodi i neke nove kriterijume. Najpre se pružaju sve bitne informacaije o hotelu kao i u prethodnim slučajevima, a zatim se daju ocene kvaliteta. Kvantitativno ocenjivanje se obavlja po skali od 1 – 5 zvezdica, pri čemu se ocenjuju sledeći elementi: tačnost, čistoća, čekiranje, komunikacija, lokacija i vrednost za novac. Ovde se kao novi kriterijum može uočiti *komunikacija*, koja je bez sumnje važna komponenta ukupnog kvaliteta hotelskog proizvoda i njegove percepcije od strane gostiju. Kada je reč o kvalitativnoj oceni iznose se komentari gostiju koji su boravili u određenom hotelu i to samo po imenima (Lara, Denis, Ivona, Oliver), pri čemu se ne daju bilo kakve

karakteristike tih gostiju, kao u prethodnim slučajevima, što umanjuje mogućnost identifikacije potencijalnih gostiju sa njima.

7) ***Tui.com*** - poznati nemački organizator putovanja TUI u svojoj hotelskoj ponudi, takođe, omogućava gostima da ocenjuju kvalitet usluga u hotelima u kojima su boravili u njihovom aranžmanu. Ocenjivanje se vrši po skali od 0 - 6 poena. Ocenjuju se sledeći elementi: lokacija i izgled hotela, kvalitet plaže, kvalitet hrane i pića, kvalitet usluživanja, odnos prema gostima, infrastruktura, kvalitet opreme i nameštaja u sobama, postojanje bazena i kvalitet drugih sadržaja vezanih za rekreaciju, *zabavu* i kulturu. Na kraju se daje i ukupna ocena. Kada je reč o kvalitativnoj oceni, prvo se daju osnovne karakteristike komentatora kao što su: ime (Franc, Peter, Mišel), starost (26 - 30 g.od., 31 - 35 god., 46 - 50 gof., 50 - 60 god.), status (parovi, pojedinici, prijatelji, porodice), datum kada je postavljen komentar (decembar 2012, maj 2013, itd.), a zatim ide tekstualni komentar ispred koga su drugom bojom i masnim slovima izdvojene ključne reči, kao što su: „*Super hotel*", „*Lep hotel*", „*Super lokacija i povoljna cena*", „*Moderno opremljen hotel*", itd.

Kao što su turisti u mogućnosti da raspolažu informacijama o hotelima, tako su i hoteli, zahvaljujući postojanju različitih kompjuterskih programa (***Biz Talk Server 2006. ili Microsoft Dynamics CRM***), u mogućnosti da imaju podatke o gostima odmah nakon njihove rezervacije (navike, ponašanje, kakvu sobu gost preferira, koliko obično ostaje u hotelu, kakva su mu interesovanja, na šta se obično žali i dr.). Zahvaljujući takvim programima nekoliko hiljada hotela i „bed & breakfast" objekata postalo je deo velike porodice internet baze podataka kroz koju mogu da provere status svojih budućih gostiju. Mreža G**uest Scan** daje im mogućnosti da provere da li se potencijalni gost nalazi na nekim od zabranjenih lista zbog nekog prekršaja (nedolično ponašanje u nekom od hotela, neplaćanje računa, preterana neprijatnost u komuniciranju i sl.). Gosti koji su zbog takvog ponašanja registrovani u sistemu smatraju se nepoželjnim (kraće ili duže vreme) i rezervacija će im biti otkazana, a oni obavešteni da im je pristup hotelu zabranjen.[182]

U ponudi najzastupljenijih elektronskih kompanija na svetskom tržištu poput *Expedie.coma*, *Booking.coma, Travelocity.coma, Tui.coma* i dr. nalazi se i hotelska ponuda Srbije, pre svega ona u većim gradskim centrima (Beograd, Niš, Novi Sad), a nešto manja je zastupljenost turističkih centara.

182 *Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam "HOTEL , Beograd, br. 21, 2011.*

4.2. KRITERIJUMI ZA OCENJIVANJE KVALITETA HOTELA HOTELSKIH USLUGA PUTEM INTERNETA

Uporedna analiza prikazanih sajtova elektronskih kompanija omogućava identifikovanje brojnih zajedničkih karakteristika, koje ukazuju na značajne komparativne prednosti praćenja i kontrole kvaliteta hotelskih usluga posredstvom savremenih informaciono - komunikacionih tehnologija u odnosu na klasične metode bazirane na štampanim medijima.[183]

Kvantitativna ocena. Kvalitet hotelskih usluga ocenjuje se numerički po određenoj skali (najčešće od 1 do 5 ili 1 do 10 poena), a na osnovu određenog broja kriterijuma (do 5, kako bi se izbegla konfuzija zbog velikog broja kriterijuma). Daju se ukupne ocene (npr. 4,2 ili 7,8 poena) i prikazuje se rangiranje određenog hotela u odnosu na ukupan broj prikazanih hotela na datoj lokaciji.

Kvalitativna ocena. Gosti koji su boravili u hotelu imaju mogućnost da daju i sopstvenu kvalitativnu ocenu. Ovde se radi o nekoj vrsti blogova u kojima gosti iznose svoje utiske, pozitivne i negativne komentare, iskustva, sugestije, predloge i sl. Pojedini sajtovi grupišu komentare u homogene segmente gostiju (porodice, parovi, individualni putnici, itd.), polazeći od empirijski proverene činjenice da potencijalni gosti više poverenja imaju u mišljenje „sebi sličnih i na neki način bliskijih kategorija gostiju" (mladi više veruju mladima, stariji starijima, porodice porodicama, itd.), nego u komercijalne hvalospeve koje hoteli pišu o sebi. Takođe je prisutna personalizacija komentara posredstvom ličnih podataka komentatora, što dodatno doprinosi autentičnosti i sugestivnosti komentara i omogućava višedimenzionalnu identifikaciju: pripadnost zemlji i mesto prebivališta (npr. Italija, Milano; Velika Britanija, Liverpul; Francuska, Lion; Srbija, Smederevo); godine starosti (25-30, 35-45, 45-55, 55-60, itd.); način putovanja (individualno, porodično, s prijateljima itd.); motivi putovanja (posao, odmor, zabava); učestalost putovanja (1-3, 3-5, 5-6 puta godišnje); ime i fotografija gosta koji je napisao komentar (John, Peter, Veronika, itd), datum i dužina boravka (13.12.2010. godine, 3 dana).

Koncentracija. Sve relevantne informacije su tematski sakupljene na jednom ili nekoliko mesta u kibernetičkom prostoru. Potencijalni gost već na jednom sajtu (boooking.com), na primer, praktično „ima na dlanu" koncentrisanu globalnu ponudu hotelskih kapaciteta, ali ima i sajtova koji omogućavaju simultan pristup svim drugim relevantnim sajtovima i uporednu analizu (*traveladvisor*). Ukoliko mu ni to nije dovoljno, može da poseti nekoliko sličnih sajtova i da na osnovu raspoloživih informacija izabere hotel u skladu sa svojim potrebama i raspoloživim budžetom.

183 *Čomić, Đ.,Kalmić, L., Internet kao instrument globalnog monitoringa kvaliteta hotelskih proizvoda, Zbornik radova, Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2011., str. 161 -164.*

Informativnost. Na svim globalnim sajtovima posetioci mogu naći praktično sve relevantne multimedijalne (tekst, slike, video i audio sadržaje) informacije o ponudi svakog hotela koje su bitne za donošenje odluke o izboru hotela (rezervaciji ili kupovini aranžmana). U takve informacije spadaju: naziv hotela, adresa, lokacija (sa prikazom na karti), izgled (fotografije eksterijera i enterijera, video klipovi), kategorija, ocena kvaliteta (kvantitativna i kvalitativna), cene, itd.

Uporedivost. Celokupna globalna ponuda hotelske industrije je na internetu komparativno uporediva po svim navedenim informacjama i kriterijumima (lokacija, izgled, cena, kvalitet, itd.). Pored globalne, moguća je i nacionalna, regionalna i lokalna uporedivost, kao i uporedivost između različitih specijalizovanih sajtova. Sve ovo olakšava korisniku izbor najbolje ponude kada je reč o odnosu cena – kvalitet, a istovremeno primorava svaki hotel da praćenjem konkurentske ponude prilagođava i unapređuje sopstvenu ponudu kako bi ostao na tržištu ili eventualno stekao određene komparativne prednosti.

Interaktivnost. Korisnici hotelskih usluga aktivno i samostalno pristupaju sajtovima i koriste relevantne informacije, pri čemu im je omogućena povratna veza (*feedback*). Sve organizacije koje se bave prodajom hotelskih kapaciteta elektronskim putem obezbeđuju korisniku višestruke interaktivne transakcije. Tu se pre svega radi o samostalnoj pretrazi celokupnog sadržaja uz korišćenje odgovarajićih alata i filtera, mogućnosti rezervacije, naručivanja i kupovine (elektronsko plaćanje kreditnim, internet i drugim karticama), kao i mogućnost slanja sopstvenih komentara vezanih za hotele u kojima su boravili, ali i opciju postavljanja pitanja i dobijanja odgovora (ask and answer).

Transparentnost. Sve ocene i komentari su transparentni, nema skrivenih, nedodirljivih autoriteta, već se ukupna ocena bazira na interpersonalnoj saglasnosti velikog broja gostiju koju su posetili hotel (uvek se navodi broj komentara čime se uvećava pouzdanost ocene), pri čemu sam hotel nema nikakav uticaj ne goste, odnosno ne može da filtrira, selekcioniše ili cenzuriše njihove komentare. To se, u odsustvu drugačijih „*matematički egzaktnih*" metoda, može uslovno tretirati kao „*objektivna istina*".

Globalna prostorna i vremenska dostupnost. Univerzalna sveprisutnost interneta, omogućava da sve informacije, ocene i komentari koji se odnose na kvalitet hotela budu dostupni svakom korisniku interneta u svim delovima sveta 24 časa dnevno. Istovremeno, stalno se širi broj hotela koji svoju ponudu plasiraju posredstvom interneta, tako da je već danas teško očekivati uspešno poslovanje bez nekog oblika prisustva u kibernetičkom prostoru, a u veoma bliskoj budućnost to će biti nemoguće. Ovde treba naglasiti da individualni sajtovi pojedinih hotela sve više gube značaj u odnosu na sajtove koji koncentrišu globalnu hotelsku ponudu sa mogućnošću rezervisanja i elektronskog plaćanja usluga.

Interna kontola. Sve ocene i komentari gostiju su dostupni i menedžmentu svakog ocenjenjivanog hotela, tako da menadžment može da uoči ključne nedostatke na koje se gosti žale i da uloži odgovarajuće napore kako bi se ti nedostaci prevazišli. Hoteli koji imaju niske ocene moraju da se zabrine za svoju sudbinu, jer su na taj način praktično stavljeni na „*globalni stub srama*", pa menadžment mora da uloži ogromne napore da unapredi kvalitet, izgradi bolji imidž i ponovo zadobije poverenje gostiju.

Eksterna korporativna kontrola. Kompanije koje se bave organizacijom putovanja, plasmanom i prodajom hotelskih kapaciteta elektronskim putem (*www.booking.com, www.expedia.com, www.tripadvisor.co, www.edream.com*, itd.), takođe, prate ove ocene, ukazuju hotelima na propuste, a u određenom trenutku pojedini hoteli mogu da se isključe iz ponude ukoliko kvalitet padne ispod određene granice tolerancije koju imaju potencijalni ciljni tržišni segmenti kojima ove organizacije nude svoje posredničke usluge, što može imati za posledicu i drastičan pad tražnje za uslugama tih hotela.

PITANJA ZA DISKUSIJU

√ Objasnite značaj kontrole u procesu pružanja hotelskih usluga?
√ Objasnite odnos kontrole prema ostalim funkcijama upravljanja?
√ Objasnite proces kontrole u hotelskom preduzeću?
√ Navedite osnovne sadržaje kontrole?
√ Nabrojte vrste kontrole u hotelijerstvu?
√ Objasnite razliku između naknadne i preventivne kontrole?
√ Objasnite ulogu interneta kao globalnog instrumenta kontrole kvaliteta hotela?
√ Objasnite glavne kriterijume za ocenjivanje kvaliteta hotela putem interneta?

LITERATURA

1. Andrejević, A., Grubor, A.., *Menadžment događaja*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2007.
2. Avelini, H, I., *Kontroling - Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
3. Avelini, H, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija, 2002.
4. Bakić, O., Ljubojević, Č., Živković, A., *Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji*, Ekonomski fakultret, Beograd, 1998.
5. Bakić, O, *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
6. Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
7. Barjaktarović, D., *Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet u hotelijerstu, Zbornik radova*, Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2011
8. Barjaktarović, D, Barjaktarović, L.,*Upravljanje rizikom u hotelskom poslovanju, Zbornik radva,* Hotelska kuća, 2011.
9. Barjaktarović, D., Pindžo, R., *Savremeni trendovi u razvoju hotelijerstva, Turističko poslovanje br. 13*, VTŠ, Beograd, 2017.
10. Beech, J., Chadwick, S., *The business of Tourism Management*, Prentice Hall, 2006.
11. Buhalis D.*Tourism, Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, England, 2003.
12. Cooper, C., *Turism Principles and Practice*, Pearson, Harlow, 2005.
13. Crozby, Ph., *Kvaliteta je besplatno*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
14. Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
15. Čačić, K., *Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, Revija Singidunum, vol. 5/NO. 1*, Beograd, 2008.
16. Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
17. Čačić, K., Pavlović, D,. *Kvalitet kao osnova tržišnog uspeha hotelskog preduzeća, Zbornik radova* - Hotelska kuća, Beograd, 2011.
18. Časopis *Kvalitet, br. 5 - 6*, 1998
19. Čerović, S., *Menadžment u turizmu, PMF-department za geografiju turizam i hotelijerstvo*, Novi Sad, 2003.
20. Čomić, Đ., Kalinić, D., *Hotel kao totalni fenomen, Zbornik radova*, Hotelska kuća, HORES, 2008.
21. Čomić, Đ., Kalinić, D., *Internet kao instrument globalnog monitoringa kvaliteta hotelskih proizvoda, Zbornik radova*, Hotelska kuća, HORES, 2011.

22. Čomić, Đ.,Kalmić, L., *Internet kao instrument globalnog monitoringa kvaliteta hotelskih proizvoda, Zbornik radova*, Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2011.
23. Crozby, Ph., *Kvaliteta je besplatno*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
24. Čurin, M., *Kvalitet u hotelijerstvu, Zbornik radova Hotelsko poslovanje, Edukacija zaposlenih u turizmu, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
24. Ćosić, M., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, VHS, Beograd, 2007.
25. Dahlgard, J., Kristensen, K.K., Kanji,G. K.,:*Foundametals of Total Quality Management – Process Analysis, and Improvement*, Chapman & Hall, London, 1998.
26. Deming, W.E., *Kako izaći iz krize*, Grmeč, Beograd, Beograd,1996.
27. Direktiva Saveta Evrope o higijeni životnih namirnica (*The General Food Hygiene Directive 852/EC* (2.4 2004).
28. Drljača ,M., *Methodology of Business Proces Development in a Hotel, Zbornik radova 18*, Opatija, 2006.
29. Drucker, P., *Inovacije i preduzetništvo, prevod*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
30. Đurić, Z. *Značaj komunikacije putem društvenih medija u hotelijerstvu*, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Tims.Acta, 2018.
31. Erić, D., *Uvod u menadžment*, Čigoja, Beograd, 2000.
32. EFQM - European Communications S.A. – Model Scorbook, *European Foundation for Quality Management, Brussels*, 1999, EFQM-Model for exelance, Bruxeles,1999.
33. Evans, *Qualitu & Performance Excellence*, Thomson South-West, Ohio, 2005.
34. *Excellence*, Thomson South-West, Ohio, 2005.
35. *Eurostat*, 2010.
36. European Communications S.A. – Model Scorbook, *European Foundation for Quality Management,* Brussels, 1999.
37. Funda, D., *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*, Zagreb, Kigen, 2008.
38. Gajić, J., Brdar, I., *Primena korporativne društvene odgovornostil u poslovanju hotelskih preduzeća, Zbornik radova*, Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2011,
39. Haller, S., *Proces stvaranja atraktivnog kvaliteta, Kvalitet, br. 5-6*, 1998.
40. Heleta, M., *Menadžment kvaliteta,* Singidunum, Beograd , 2008.
41. Heleta, M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistem*i, Zavod za udžbenike Beograd, 2010.
42. Hendi, Č., *Bogovi menadžmenta*, Želind, Beograd, 2001.
43. Hill, A., *The enciklopedia Operaions Management: A Field Manual and Glassary of operations Management Terms and Concepts*. New Jersu: Peurson
44. HOTEL – *Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam, br.21*, Beograd, 2011.
45. Hotels, *The internationale Magazine of the Hotel and Restorants Industry*, navedeni brojevi.
46. Introducing Excellence, *The European Foundation for Quality Management*, Brussels,1999.

47. ISO - *International Organization for Standardization*. ISO/TC 176/WG 15/N 131
ISO 9001, *Fundamentals and vocabulary*, Geneva, 2000, 2008.2015
ISO 14001, *EMS - Specifikacija sa upustvom za primenu*, 2004.2015
48. JUS ISO 9001, *Savezni zavod za standardizaciju*, Beograd, 2001.
49. Johston, W,. Chvala, R,. *Total Quality in marketing, The St.Lucie Press*, Florida, 1996.
50. Juran, J., *Oblikovanjem do kvaliteta*, Grmeč, Beograd, 1999.
51. Kobašić, A., Senečić, J., *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Informator, Zagreb, 1981.
52. Kosar, Lj., Rašeta, S., *Izazovi kvaliteta*, VHS, Beograd, 2005.
53. Kotler, Ph, *Marketing Management and Tourism*, Prentice Hall International, New Jerseu,1996.
54. Kotler, Ph., *Marketing Management: Milenium Edition, 10th ed*.Upper SaddleRiver, Prentice Hall, New York, 2000
55. Kotler, Bowen, J., & Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Yerseu, 2006.
56. Kotler, Ph., *Marketing od A do Z, Adižes ASEE Books*, Beograd, 2006.
57. Knežević, M., *Doktorska disertacija, Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji* (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, 2016.
58. Kreitner, R., *Management*, Haughton Mifflin Company, Boston, 1993.
59. Levit ,T., *Product-line, Approach to Services,* Harvard Busines Review, sept/okt, 1992.
60. Lukić, Z., *Korporativni standardi ocene učinka menadžera, Časopis za teoriju i praksu, LIDER – Direktor, br. 9*, Novi Sad, 2009.
55. Lawton, L., *Tourist management*, Yohn Wiley and Sons, Australija, 2002
61. Majstorović, V., *Upravljanje kvalitetom proizvoda*, Mašinski fakulteta, Beograd, 2000.
62. Malkom Baldrige National Award, *Criteria for Performance Excellence*, National Instituteof Standards and Technology, Gaithersburg, 2003.
63. Medlik, S., Ingram, H., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
64. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
65. Međedović, E., Saračević, M., Pepić, S., Prirodno - Matematički fakultet, Univerzitet u Nišu, *Unapređenje poslovanja u istemima elektronskog plaćanja*, Festival informatičkih dostignuća - INFOFEST, Budva, 2010.
66. Mohapatra, S., *Business Process Automation*, New Delhi, Phi Leaning, Privateimited, 2009.
67. National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, 2003.
68. Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Singidunum, Beograd, 2010.
69. Njeguš, A., Grubor, G., Veinović, M. *Uticaj bezbednosti informacionih sistema na kvalitet hotelskih usluga,. Zbornik radova*, Hotelska kuća 2013, HORES, 2013.
70. Oakland, J. S.,*Total Qualitet Management*, Sekond Edition, Buttewordh - Heneman, Oxford, 1993.

71. OECD, *Structure and Trends in International Trade in Services*, 2018.
72. Palmer, A., *Principles of Services Marketing, 3rd & 4 rd edition*, Mc Graw Hill Publishing Company, England, 2005.
73. Parasuramann,A.,Zeithaml,V.A.,Berry,L., *Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vo-46, No-4*, New York, 1985.
74. Parasuramann, .A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L., *SERVQUAL: A Multiple – item scale for measuring consumer perceptions of Service Quality , Report No86 –108*, Cambridge.
75. Pine, B., Gilmore, J, H., *Welkome to the expirience ekonomy*, Harvard, Business, Review, july – avgust, 1998.
76. Popesku, J., *Marketing u turizmu*, Čigoja, Beograd, 2002.
77. Powers, T., *Marketing Hospitality*, Jon Wiley and Sons, New York, 1990.
78. *Priručnik za obuku zaposlenih "Trening For Your Future"* Hyatt Regency Beograd, 2011.
76. Publikaciaja Upotreba informaciono komunikacionih tehnologija u republici Srbiji, 2028.
77. Radosavljević, G., *Menadžment u turizmu*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
78. Radosavljević, G., *Kvalitet u funciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća*, Festival kvaliteta, 2007., Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac,2 007.
79. Ratković, R., *Organizacija i tehnika hotelskog menadžmenta, Hotelsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
80. Robbins S, P., Coulter M., *Management*, Prentice Hall, New York, 2002
81. Robert, D., David, B *Hospitality Marketing, Manegement,* John, Wiley, Inc, 2006.
82. Seghezzi, H.D., *Integrites Qualitatsmanagement,* Munhen/Wien, 1996 .
83. Spasić, V., *Očekivani efekti ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na poslanje hotelskih preduzeća i ekonomiju zemlje domaćina, Zbornik radova*, „Hotelska kuća 2008", HORES, Beograd, 2008.
84. SRPS ISO 9001: 2015 c ISS, 2015., t.1
85. SRPS ISO 9001:2015 © ISS 2015.,t.02.
86. SRPS ISO 31000:2015, t .3
87. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Kolarić, V., *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
88. Stevenson, W. J., *Production/Operations Management- Fourth Edition*, Irvin, Homewood, Boston, 1993.
89. Stoner, J, A., Freeman, RE., *Re Management*, Prentice Hall, Englewood Clifss, New York Jersey, 1992.
90. Stoner, J., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.
91. The World Bank Group, *World Development Indikators database*, august 2010.
92. Todosijević, R., Todosijević, S., *Kvalitet kao dominantni pristup strategijskog reagovanja preduzeća, Zbornik radova* "Hotelska kuća", HORES, 2011.
93. Turistička organizacija Srbije, *Održivi i odgovorni razvoj turizma*, Beograd, 2000.
94. Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

95. UNWTO - WORD TOURIST ORGANIZATION
- World Tourism Barometer, Volume 17. Advanced release January, 2019,.
- World Tourism Barometar March 2016, 5.
- International Tourism Results 2018 and Outlook 2019, 21.January,2019.
- World Tourism Organization, International Tourism Results and prospects in 2018,
- Tourism for Development, Volume I: Key Areas for action, 09. April, 2019.
- Exports From International Tourism, jun, 2019.
- Press release/2019-01- 21/International tourist arrivals reach 1.4 billion two years ahead forcast, 2019.
- Tourism towards 2030, Gobal overview, 2011.
- World Travel and Tourism Council, Progres and priorities, 2010/03.

96. Vajt, P., *Principi održivog turizma*, Zbornik radova, Održivi turizam u zaštićenim oblastima, Ministarstvo za zaštitu životne sredine, Beograd, 2007.
97. Weaver, D., Lawton, L., *Tourist management*, Yohn Wiley and Sons, Australija, 2002.
98. Veljković, S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
99. Vlahović, S., *Upravljanje ljudskim resursima i njihova primena u hotelijerstvu*, Zbornik radova Edukacija zaposlenih u turizmu, Singidunum, Beograd, 2007.
100. *Vodič kroz strategiju Evropa 2020*. Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2011
101. Walker, J, R.,. *Intraduction to Hospitality*, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 2006.
102. World Travel and Tourism Council, 2010.
103. WTTC, Barometar, 2019.
104. Yalcin, s., *Standardization. In Enciklopedia of Business in Tadays World ur*. Charles Wankel. Tousand Oaks (p. 1.486). SAGE, 2009.
105. Živković, R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Singidunum, Beograd, 2009.

Elektronski izvori

https//www.akaz.ba/.../Principi_upravljanja_rizikom_re..
https//www.alexandregarrido.blog/2019/06/
https//www. amadeus.com
https//www.alphasolutions.rs/ISO/14001
https//www.baldrige.gov
https//www.booking.com
https//bot.gov.krd/sites/default/.../ISO_13810_2015%
https://www.cimlss.rs/revizija-standarda-iso-220002018-i-lean/
https//www.cimlss.rs/wp-content/uploads/
https//www.codexalimentarius.net.
https://www.expedia.co.uk/daily/press/about_us.asp).
https//www.efqm.org
https//ec.europa.eu<eurostat>statistic-explained
https//www.eurostandard.rs
https//www.eurostandard.rs/iso-22000/../
https//greenhotels.com/index.php
https//www.halalstandardi.com
https//www.hotelmarketing.com
https//www. hotelclub.com
https//www. hotrec.eu
https//www.hyatt. com
https//www.vto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_edit
https//www.ihra.com
https//www.iss.rs › standard › natstandard_document_.
https//www.iso.org.rs › iso -14001
(https//www.iso.org/iso -27001
https//www.ISO 13810.org.iso
https//www.iss.rs/rs/standard/?national_standard_id=60991
https//www.kombek.org.rs
https//www.knoema.com/atlas/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP
https//www.kvalitet.org.rs
https//www.linkedin.com › pulse › ko-su-korisnici-int

https//www.masmedia.hr
https//www.mintur.gov.mn
https//www.mobes.rs
https://www.mojstandard.rs/...
https://mondo.rs/Magazin/Travel/a1133860/Najposecenije-zemlje
https//www.orbitz.com
https//www. project-management-srbija.com/iso-13810
https://www.sis.se/api/document/preview/80008841/
https//www.poslovne-usluge.com
https//www.rch/rc
https//www.sgs.rs
https://techcrunch.com/ 27/facebook-earnings-q
https//www. tripadvisor.com
https//www. travelbigpicture.com
https//www.travelocity.com
https//www.unwto.org
https//www.unicom.rs
https://www.vipmobile.rs › digitalni_roditelji › detalji….
https//www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_edit
https//www.yahoo.com/travel

PRILOG I

ZNAČENJE POJEDINIH REČI I IZRAZA

Analiza konkurencije - istraživanje odnosa između preduzeća i konkurencije na bazi koje se definišu područja slabih i jakih tačaka i preduzimanje mera i aktivnosti koje će doprineti poboljšanju pozicije preduzeća u odnosu na konkurenciju.

Analiza kupaca - identifikovanje potreba i želja pojedinačnih kupaca, kako bi se planirao proizvod (usluga) i ostale markentiške aktivnosti prema određenom tržištu.

Analiza posla - proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima, znanjima, sposobnostima, veštinama i drugim zahtevima neophodnim za obavljanje konkretnog posla. Osnovni rezultati procesa analize posla su: opis posla i specifikacija posla.

Analiza poslovanja preduzeća - ispitivanje i ocena boniteta položaja (stanja) i poslovanja (razvoja) preduzeća primenom odgovarajućih analitičkih metoda.

Analiza tržišta - postupak identifikovanja i merenja faktora koji definišu dimenzije i potencijal tržišta, da bi se ustanovilo ciljno (željeno) tržište.

Bencmarking - postavljanje standarda, na bazi najboljih iskustava, sa kojima se upoređuju budući sakupljeni podaci.

Biznis plan - planska odluka kojom se uspostavlja veza između strategijskog i operativnog planiranja, odnosno instrument upravljanja savremenih menadžerskih struktura koje nastoje da iskoriste potencijale preduzeća, s jedne, i limitiraju uticaj rizika, s druge strane. Ovaj instrument se hotelijerstvu počeo relativno skoro primenjivati. Razvijen je od strane Svetske banke i Evropske banke za obnovu i razvoj, radi ocenjivanja investicionih mogućnosti, i prilaže se bankama i davaocima zajmova prilikom zahteva za kreditiranjem.

CHECK IN - neophodna procedura na recepciji hotela, pre ulaska u hotelsku sobu, kada putnik pokazuje odgovornom licu svoj vaučer i popunjava formular sa ličnim podacima, nakon čega dobija ključ od sobe.

CHECK OUT - neophodna procedura prilikom napuštanja hotela. Putnik je tada dužan da vrati ključ od sobe i da izmiri eventualne troškove telefona, mini – bara i sl.

Događaji u turizmu - specifično osmišljena ponuda ograničenog trajanja u čijoj osnovi se nalazi odgovarajuća ideja čiji je cilj zadovoljavanje specifičnih potreba i zahteva određenih tržišnih segmenata.

Ekologija - destinacija u harmoniji s prirodom.

Ekoturizam - vrsta „odgovornog“ turizma koji je orijentisan na zaštitu prirodnih resursa i održavanje dostignutog nivoa blagostanja i socijalne vrednosti.

Etički kodeks - zvanični standardi ponašanja koji pomažu da se definiše odgovarajuće organizaciono ponašanje.

Gep isporuke - razlika između kvaliteta isporuke usluge i stvarnog kvaliteta.

Hotel - reprezentativni smeštajni ugostiteljski objekat namenjen za smeštaj i boravak turista i drugih gostiju, sa mogućnošću pružanja i drugih usluga i sadržaja koje će pružiti zadovoljstvo onima koji koriste te usluge i onima koji te usluge pružaju.

Hotelijerstvo - reprezentativni deo ugostiteljske delatnosti koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama hrane i pića, uključujući i brojne druge dopunske i pomoćne usluge koje prate osnovne usluge.

Hotelijer - privredno društvo, preduzetnik ili ogranak drugog domaćeg ili stranog pravnog lica koje obavlja hotelsku delatnost.

Hotelski klubovi - instrument povezivanja turista sa određenim hotelom u cilju njihovog uključivanaja u hotelske aktivnosti. Ove klubove osnivaju uglavnom veliki hotelski sistemi ili hotelske grupacije sa ciljem da se gosti vežu za usluge konkretnog hotela .

Hotelski informacioni resursi - ukupnost podataka, informacija i znanja kojima raspolaže jedan hotelski sistem.

Hotelska politika - skup pravilla na kojima se temelji donošenje odluka u vezi sa poslovanjem hotela.

Hotelski planovi - instrumenti koji usmeravaju upravljačke strukture hotela ka postizanju ciljeva.

Hotelski proizvod - svojevrsna kombinacija proizvoda i uzajamno povezanih i uslovljenih usluga koja se prodaje kao usluga smeštaja koja čini osnovu hotelskog proizvoda.

Imidž hotela - prestiž, ugled, reputacija, slika, predstava, opšta slika koju javnost ima o nekom proizvodu, hotelu, marki ili kompaniji.

Kastomizacija hotelskih usluga - prilagođavanje hotelske ponude zahtevima turista.

Komplementarni proizvodi - proizvodi koji se dopunjuju u upotrebi i potrošnji.

Kontrola - funkcija menadžmenta kojom se obezbeđuju informacije o stepenu usaglašenosti ostvarenih rezultata sa planiranim ciljevima.

Korisnik - krajnji potrošač proizvoda / usluge, odnosno osoba ili institucija koja privremeno ili povremeno upotrebljava određeni proizvod ili koristi određenu uslugu, bez obzira na to što nije i stvarni kupac.

Korisnik hotelskih usluga - gost koji boravi u hotelu ili koristi neke od hotelskih usluga.

Kritična tačka - specifična interakcija između korisnika i pružaoca usluge.

Kvalitet - stepen dostignuća najvećeg standarda u hotelijerstvu, odnosno ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluga koji proizilaze iz njihove sposobnosti da zadovolje postojeće ili implicirane potrebe potrošača.

Kupac - osoba koja vrsi stvarnu kupovinu proizvoda i usluga ali nije uvek / ili nije jedini korisnik nabavljenog proizvoda ili usluge.

Lanac rukovođenja - definisanje linija vlasti na svim nivoima rukovođenja u preduzeću (od vrha do dna).

Liderstvo - veština rukovođenja, znanja, umešnosti i vizionarstva.

Lead time (vreme isporuke) - vreme koje protekne od trenutka porudžbine do trenutka isporuke.

Lojalnost hotelskoj marki - favorizovani stav prema određenoj marki (hotelu), koji rezultira u stalnim boravcima tom hotelu (vernost određenom hotelu).

Marketing koncept - potrošački orjentisana, tržišno motivisana, vrednosno zasnovana, ciljno usmerena filozofija jedne firme.

Marketing menadžer - lice odgovorno za rukovođenje marketing aktivnostima koje se odnose na određeno tržište, uključujući i pitanja vezana za planiranje, proizvodnju i utvrđivanje cena.

Marketing menadžment - upravljanje marketingom; proces planiranja, organizovanja i kontrole aktivnosti vezanih za ostvarivanje marketing ciljevsa preduzeća.

Menadžer - nosioc funkcije upravljanja, odnosno ličnost koja vrši menadžersku funkciju u određenoj organizaciji.

Menadžment - opšteprihvaćeni izraz za pojam upravljanja, odnosno celovit sistem rukovođenja preduzećem, zasnovan na angažovanju ljudskih, materijalnih, finansijskih, informacionih i drugih resursa i usmeren na efikasno ostvarivanje utvrđenih ciljeva preduzeća.

Menadžment sistem - sistem za uspostavljanje politike i ciljeva preduzeća i za njihovo ostvarivanje.

Misija - delatnost organizacije i njen odnos prema internom i eksternom okruženju. Misijom se konkretizuju vizijom postavljeni ciljevi organizacije.

Percepcija hotelske usluge - način na koji je turista doživeo uslugu, odnosno rezultat neposrednog iskustva korisnika hotelske usluge koje nastaje u postupku korišćenja te usluge.

Potrebe - zahtevi pojedinca ili određene grupe za materijalnim dobrima ili uslugama radi otklanjanja osećaja nezadovoljstva i postizanja odgovarajućeg nivoa blagostanja.

Potrošač - osoba koja proizvode i usluge upotrebljava za zadovoljenje ličnih i porodičnih potreba.

Preduzetnik u hotelijerstvu - vlasnik malog hotela

Proces - skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koje pretvaraju ulazne u izlazne elemente.

Referentna grupa u hotelijerstvu - grupa koju turista koristi kao vodič za ponašanje u konkretnoj situaciji.

Restoraterstvo - ugostiteljska delatnost koja se bavi pružanjem usluga hrane i pića.

Satisfakcija korisnika hotelskih usluga - stepen u kojem postoji sklad između očekivanja turiste u pogledu pruženih i doživljenih hotelskih usluga .

Segmentacija - postupak podele turističkog tržišta na određene grupe, odnosno segmente, unutar kojih turisti sličnih karakteristika imaju približno iste ili slične potrebe, zahteve i reakcije na ponuđene proizvode, odnosno usluge.

Sharing - virtuelna međusektorska platforma za pružanje informacija i komunikacije između potrošača po modelu „peer to peer".

Smeštajna jedinica - opremljena prostorija unutar ugostiteljskog objekta za smeštaj koja se stavlja na raspolaganje korisniku.

Sandardi - norme kojima se definišu uslovi koje proizvodi, odnosno usluge, treba da ispunjavaju u pogledu uređenja i opremljenosti objekta, kvaliteta pružanja usluga i pretežnog sadržaja usluga i održavanja objekta.

Standardizacija - proces uvođenja određenih pravila u neku oblast ičiji je cilj pomoć pri rešavanju problema u funkcionisanju procesa rada i osiguravanje da će proizvod ili usluga koji izađu iz procesa biti adekvatnog kvaliteta za krajnjeg korisnika.

Strategija - način uspostavljanja odnosa između hotelskog preduzeća i njegvog okruženja.

Strategijski menadžment - paradigma poslovnog upravljanja po kojoj se na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj, i jakih i slabih strana preduzeća na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha.

Totalni kvalitet hotelskog proizvoda - ostvarivanje vrhunskog kvaliteta u svim procesima i aspektima proizvodnje i pružanja hotelskih usluga.

Tržišni segment - deo tržišta; prepoznatljive grupe kupaca koji imaju slične karakteristike, potrebe i sličan način reagovanja u odnosu na ponuđeni proizvod/uslugu.

Turista kao potrošač turističkih usluga - *„privremeni posetilac*" - osoba koja privremeno boravi u mestu van svog mesta stalnog boravka najmanje 24 časa, čija je promena mesta njegovog boravka motivisana željom za: rekreacijom i odmorom; sticanjem znanja putem upoznavanja kulturnog i istorijskog nasleđa određenih zemalja ili mesta (ovde nisu uključeni studenti, učenici i osobe na specijalizaciji u inostranstvu) i upoznavanjem prirodnih lepota; zdravstvenim

razlozima koji uslovljavaju korišćenje klimatskih i vazdušnih lečilišta ili odmarališta; kružnim putovanjima turista brodovima, koji se zadržavaju u određenim mestima i kraće od 24 časa, itd.

Turistička atrakcija - naročito privlačno obeležje turističke destinacije, prirodnog ili društvenog karaktera u okviru turističkog prostora.

Turistička destinacija - odredište turističkog putovanja koje svojom opremljenošću omogućava prihvat i boravak turista.

Turistička infrastruktura - objekti za informisanje, snabdevanje, rekreaciju, edukaciju i zabavu turista (skijališta, kupališta i plaže, tematski i zabavni parkovi, turistički informativni centri, centri za prihvat turista i posetilaca, odmorišta pored puteva, objekti nautičkog turizma, tereni za golf, tenis, otvoreni i zatvoreni objekti sportske rekreacije, bazeni za kupanje, velnes objekti, trim staze, staze zdravlja, panoramski putevi, biciklističke staze, pešačke staze, staze za motorne sanke, uređene obale reka i jezera, objekti za posmatranje prirodnih retkosti, objekti za predah i kraće zadržavanje turista, objekti za avanturističke aktivnosti i dr.

Turistička lokacija - uža, saobraćajno povezana i infrastrukturno opremljena prostorno - tehnološka celina, koja sadrži jednu ili više turističkih atrakcija.

Turistička motivacija - ponašanje čoveka koje je podstaknuto unutrašnjim pobudama za uključenjem u turističku aktivnost s konačnim ciljem da se zadovolji neka turistička potreba.

Turistička suprastruktura - ugostiteljski objekti kao i galerije, izložbeni, kongresni i zabavni objekti koji su u neposrednoj vezi sa ugostiteljskim objektima i objektima sportsko rekreativnog sadržaja ili sa njima čine jedinstvenu celinu.

Turističko mesto - organizaciona i funkcionalna celina sa formiranom turističkom ponudom, prirodnim vrednostima, kulturnim dobrima i drugim znamenitostima značajnim za turizam, komunalnom, saobraćajnom i turističkom infrastrukturom, kao i objektima i drugim sadržajima za smeštaj i boravak turista.

Turistički motivi - unutrašnji podsticaji čoveka da se uključi u turističke tokove.

Turistički proizvod - skup međuzavisnih elemenata koji se u praksi organizuje kao poseban vrednosni lanac koji čine materijalni proizvodi i usluge, prirodne vrednosti i kulturna dobra, turističke atrakcije, turistička suprastruktura i turistička infrastruktura.

Turističko putovanje - unapred pripremljena kombinacija dve ili više turističkih usluga (prevoz, smeštaj i druge turističke usluge) u trajanju dužem od 24 sata ili u kraćem trajanju ako uključuje jedno noćenje, kao i višednevni boravak koji uključuje samo uslugu smeštaja u određenim terminima ili vremenskom trajanju koje turistička agencija organizator putovanja odnosno turistička agencija posrednik nudi na prodaju i prodaje po jedinstvenoj ceni.

Ugostitelj - privredno društvo, preduzetnik ili ogranak drugog domaćeg ili stranog pravnog lica koje obavlja ugostiteljsku delatnost.

Ugostiteljska delatnost - uslužna delatnost čiji je osnovni zadatak pružanje usluga smeštaja, pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka u ugostiteljskom objektu, kao i pripremanje hrane i dostavljanje korisnicima za potrošnju na drugom mestu.

Ugostiteljski objekat - funkcionalno povezan, posebno uređen i opremljen prostor koji ispunjava propisane minimalne tehničke i sanitarno - higijenske uslove za pružanje ugostiteljskih usluga, odnosno za obavljanje ugostiteljske delatnosti.

Unapređenje prodaje - oblik promocije hotelskog proizvoda.

Unapređeni proizvod - izmenjeni ili modifikovani proizvod ili inovacija koju korisnik percipira kao značajnu.

Uslužna korporativna kultura - ukupna poslovna kultura u kojoj su kvalitetan proizvod (ukomponovanost svih elemenata atraktivnog prirodnog, kulturno – istorijskog i ljudskog faktora) ili usluga osnovno merilo vrednosti, način života i norma u ponašanju zaposlenog osoblja.

Vaučer - putni dokument koji izdaje turistička agencija, u kome se nalaze podaci o hotelu, trajanju aranžmana, vrsti usluge, transferima i sl.

Vizija - pogled u budućnost (kombinacija perspektive i dugoročnih ciljeva organizacije.

Yield (porcija) - količina hrane koja je pripremljena i servirana gostu.

Zahtevi - potreba ili iskazano očekivanje pojedinca ili određene grupe za materijalnim dobrima ili uslugama radi otklanjanja osećaja nezadovoljstva i postizanja odgovarajućeg nivoa blagostanja.

Želja - zadovoljenje osećanja težnje, žudnje, apetita i dr. Želje postaju tražnja kada se steknu uslovi za njeno zadovoljenje, odnosno kada se obezbedi kupovna moć.

PRILOG II

TURISTIČKA TERMINOLOGIJA

koja se koristi u hotelskim uslugama smeštaja u zemljama članicama
EU (ISO 18513)

HOTELSKI SMEŠTAJ

VOUCHER - putni dokument koji izdaje turistička agencija, u kome se nalaze podaci o hotelu, trajanju aranžmana, vrsti usluge, transferima i sl.

CHECK IN - neophodna procedura na recepciji hotela, pre ulaska u hotelsku sobu, kada putnik pokazuje odgovornom licu svoj voučer, a ponekad mora da popuni i formular sa ličnim podacima, nakon čega dobija ključ od sobe.

CHECK OUT - neophodna procedura prilikom napuštanja hotela. Putnik je tada dužan da vrati ključ od sobe i da izmiri eventualne troškove telefona, mini – bara i sl.

OZNAKE KOJE PREDSTAVLJAJU VRSTU SOBE

1/1 - jednokrevetna soba.

1/2 - dvokrevetna soba.

1/3 - trokrevetna soba.

APP - apartman - termin podrazumeva jednu ili više spavaćih soba, odvojenu kuhinju sa trpezarijom i kupatilo.

STUDIO - apartman - termin podrazumeva jednu ili više spavaćih soba odvojenu kuhinju sa trpezarijom i kupatilo.

SUITE - vrsta sobe u hotelu značajno veća od ostalih, koja je predviđena najčešće za porodice ili one koji žele više komfora. Hotel može posedovati nekoliko tipova ovakvih soba, a u hotelima visokih kategorija postoje suit-ovi nazvani po imenima kraljeva, careva, sultana i sl., što jasno govori o njihovom luksuzu.

SUPERIOR ROOM - soba u hotelu veće kvadrature i kvalitetnije opreme od standardne.

FAMILY ROOM - *porodična soba* (najčešće je uzimaju roditelji sa dvoje dece. Može imati dve odvojene sobe ali ne mora).

INTERCONECTED ROOMS (povezane sobe) - sobe koje se nalaze jedna pored druge, svaka ima svoj ulaz i zajednička vrata koja ih povezuju. Najčešće ih koriste porodice.

OZNAKE KOJE PREDSTAVLJAJU VRSTU HOTELSKE USLUGE

BB/ND - bed and breakfast / noćenje sa doručkom).

HB/PP - bed and breakfast / noćenje sa doručkom.

FB/PP - half board, polupansion (najčešće doručak, a u dogovoru sa putnika sa hotelom večera se može zameniti za ručak).

FB/PA - ful board, pun pansion (doručak, ručak i večera).

ALL - all inclusive / sve uključeno (obuhvata doručak, ručak i večeru i sva lokalna pića zremlje u kojoj se putnik nalazi).

ACC/NA - najam, izraz koji se koristi kod zakupa apartmana – podrazumeva samo korišćenje apartmana bez ishrane.

OZNAKE KOJE SE ODNOSE NA VRSTU POGLEDA KOJI SE PRUŽA IZ HOTELSKE SOBE

I/V - inland veiew - pogled na okolinu hotela.

S/V - sea view - pogled na more.

P/V - pool view - pogled na bazen.

MINI BAR - mali frižider koji se nalazi u hotelskoj sobi. Sadrži nekoliko vrsta alkoholnih i bezalkoholnih pića, sneck i slatkiše. Ne sme služiti za odlaganje privatnih namirnica putnika. Ukoliko soba nema mini bar može se posebno naručiti.

TRSF - oznaka za transfer (od/do aerodroma hotela).

OW TRSF - one way transfer – transfer u jednom pravcu.

RT TRSF - return transfer - povratni transfer.

OVERBOOKING - termin koji označava prekoračenu popunjenost hotela i pokazuje da je izvršen veći broj rezervacija u odnosu na raspoloživi kapacitet.

PRILOG III

NAČIN ODRŽAVANJA HIGIJENE U HOTELU PREMA ZAHTEVIMA CODEX ALIMENTARIUSA i HACCP SISTEMA

Postupak sertifikacije organizacija iz oblasti hotelijerstva, prema zahtevima HACCP sistema i Komisije Codex Alimentarius,[184] podrazumeva definisanje i evidentiranje svih procesa vezanih za bezbednost hrane i gostiju tokom njihovog boravka u hotelu, kao i zaposlenih koji obavljaju odgovarajuće aktivnosti u određenom ugostiteljskom objektu.

PRILOG: *Plan održavanja higijene zaposlenih, objekta, prostora, opreme i inventara prema zahtevima* Codex Alimentariusa i *HACCP sistema u jednom beogradskom hotelu.*

184 *Codex Alimentarius predstavlja zbirku međunarodno priznatih standarda, propisa, uputstava i drugih preporuka vezanih za hranu (proizvodnju, pripremu) i njenu bezbednost za upotrebu. Ove standarde je razvila i održava ih Komisija Codex Alimentarius, telo koje je osnovano novembra 1961 od strane Ujedinjenih nacija, odnosno Organizacije UN za poljoprivredu i hranu - FAO. Ovom projektu su se pridružile Svetska zdravstvena organizacija - WHO i Svetska trgovinska organizacija - STO, kao međunarodna referentna institucija za rešavanju sporova koji se odnose na sigurnost hrane i zaštitu potrošača. Glavni ciljevi Komisije su zaštita potrošača i osiguranje pravedne prakse u međunarodnoj trgovini hranom www. codexalimentarius.net. .*

1. *Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu*					
R.b	**Šta**	**Kada**	**Čime**	**Kako**	**Ko**
1	Pranje i dezinfekcija ruku zaposlenih u lancu hrane	pre, tokom i posle rada sa hranom; posle: presvlačenja u LZS dodirivanja kose, lica, kijanja, češanja i sl. odlaska u wc; rada sa hemikalijama iznošenja smeća prijema robe posle pauze u radu posle rukovanja	vruća voda (min 38 °c) ; tečno sredstvo u dozeru papirni ubrusi dezinficijent	pokvasiti ruke toplom vodom naneti tečno sredstvo na ruke trljati minimum 20 sekundi sve delove ruku prema uputstvu koje je istaknuto isprati ruke osušiti ruke papirnim ubrusom izršiti dezinfekciju opranih ruku	svi zaposleni koji dolaze u dodir sa hranom
2	Lična zaštitna sredstva (LZS): uniforme kape, rukavice	na dva dana i prema potrebi	zamena za čistu uniformu	predaja prljave uniforme u perionicu perionica dostavlja čistu uniformu u garderobu kuhinje	svi zaposleni koji dolaze u dodir sa hranom
3	Klompe	po potrebi	voda, sredstvo za pranje	zaposleni sami peru klompe van objekta dezinfekcija klompi po donošenju u objekat	kuvari
4	Konobarske košulje	na dva dana i prema potrebi	zamena za čistu garderobu	predaja prljavih košulja u perionicu uzimanje čistih košulja iz perionice	konobari / perionica
5	Konobarske pantalone (zimske /letnje)	na 6 meseci ili prema potrebi	zamena za nove	naručivanje preko nabavke	menadžer
6	Konobarske cipele	po potrebi	-	-	zaposleni
7	Lični izgled, zdravstveno stanje nošenje nakita	kontrola svakog dana	vizuelni pregled	pregled pre početka smene izjava izjava o zdrav.stanju. nalaz se upisuje u dnevnik rada	šef kuhinje

8	Belo kuhinjsko posuđe, pribor za jelo, plastične daske za sečenje po bojama	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	– sunđeri – abraz.sunđeri – sredstva za ručno i maš. pranje i sjaj – sredsto za poliranje – pamučne krpe – vrela voda	– ručno uklanjanje ostataka hrane abrazivnim sunđerom – pranje sunđerom i toplom vodom u sudoperi – ređanje u korpe za maš.pranje – mašinsko pranje (postupak opisan u **U.232.1)** – kvašenje pribora vrelom vodom – poliranje pribora pamučnom krpom	pomoćnik kuvara konobar (polira pribor)
9	Crno kuh.posuđe	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	– topla voda – sunđeri – abraz.sunđeri – špakle – tečni vim – sredstva za ručno pranje – pamučne krpe	– ručno uklanjanje ostataka hrane špaklom i abrazivnim sunđerom – pranje sredstvom za pranje, sunđerom i toplom vodom u sudoperi – ispiranje toplom vodom – ceđenje – brisanje pamučnom krpom – odlaganje na stalaže	pomoćnik kuvara
10	Noževi za sečenje	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	– topla voda – sunđeri – abraz.sunđeri – tečni vim – dezinficijent	– ručno pranje toplom vodom, sredstvom za pranje i sunđerom – ispiranje toplom vodom – dezinfekcija prskanjem – prirodno sušenje	pomocni kuvar
11	Metalne radne površine: radni stolovi, police za odlaganje sudova, sudopere,	uvek nakon upotrebe	– truleks krpa – sredstva za čišćenje i odmašćivanje – dezinficijent	– brisanje truleks krpom i sredstvima za čišćenje i odmašćivanje – ispiranje vodom – brisanje suvom krpom – dezinfekcija prskanjem	
12	Vodovodna i elektro instalacija i armature	jednom mesečno	– truleks krpa – sredstva za čišćenje i odmašćivanje	– brisanje truleks krpom natopljenom sredstvom za pranje – brisanje krpom sa toplom vodom – sušenje pamučnom krpom – mere opreza za elektro instalacije	

13	Spoljne površine rashladne opreme i elekt.aparata u kuhinji i magacinima	prema potrebi	– truleks krpa – sredstva za čišćenje i odmašćivanje – dezinficijent	– brisanje truleks krpom i sredstvima za čišćenje i odmašćivanje – ispiranje vodom – brisanje suvom krpom – dezinfekcija prskanjem	kuvar pomoćnik kuvara
14	Grejna ploča	pre i posle upotrebe	– Špakla – sred.za odm. – topla voda – truleks krpa – dezinficijent	– meh.uklanjanje nečistoća – odmašćivanje – ispiranje t.vodom – brisanje truleks krpom do sušenja – dezinfekcija	
15	Unutrašnjost rashladnih uređaja u kuhinji i magacinima	minimum jednom mesečno i po potrebi	– truleks krpa – abrazivni sunđer – sredstva za čišćenje – dezinficijent	– samootapanje – nakon otapanja se prebrišu – uklanjanje nečistoća sa žičanih polica i zidova – sakupi se ostatak vode – brisanje truleks krpom natopljenom sredstvom za pranje – ispiranje više puta toplom vodom i truleks krpom – prskanje opštim dezinficijensom	
16	Friteza	minimum jednom mesečno i po potrebi	– sredstva za čišćenje i odmašćivanje – truleks krpe – pam.krpe	- uklanjanje upotrebljenog ulja – zagrevanje vode i odmašćivanje grejača u fritezi – ispuštanje nečiste vode – ispiranje vrelom čistom vodom – brisanje čistom truleks krpom – sušenje pamučnom krpom – dezinfekcija	pomoćnik kuvara
17	Filter za skupljanje pare	minimum jednom mesečno i po potrebi	sredstva za čišćenje i odmašćivanje	– skidanje filtra – prskanje sredstvom za odmašćivanje – ispiranje vrelom vodom – ceđenje/sušenje 24h – montaža	pomoćnik kuvara šef održavanja

18	Mesoreznica	svakodnevno nakon upotrebe	–sunđer i –abraz.sunđeri –špakle –tečni vim –sredstva za ručno pranje –big spray –pamučne krpe bez dlačica	–rasklapanje na delove –zaštitni deo mašine se pere se mašinski –brisanje ostalih delova vlažnom truleks krpom –poliranje čistom pamučnom krpom –montiranje delova –dezinfekcija i sušenje –prekrivanje streč folijom	Pompom kuvara
19	Ben mari	svaki dan nakon upotrebe	–truleks krpa –sredstva za čišćenje i odmašćivanje –dezinficijent	–vađenje i pranje posuda i poklopaca mašinski –čišćenje spoljne površine krpom natopljenom sredstom za pranje –ispiranje i dezinfekcija	pomoćnik kuvara (konobar)
20	Zidne plocice	minimum jednom mesečno i po potrebi	–truleks krpa –sredstva za čišćenje i odmašćivanje –dezinficijent	–pranje truleks krpom isredstvom za odmašćivanje –brisanje čistom vlažnom krpom –brisanje čistom krpom natopljenom dezinficijensom	pomoćnik kuvara
21	Podne pločice	svakodnevno na kraju smene i po potrebi	–plast. četke –brisko, kanta –deteržent/ antiseptic	–sakupljanje grubih nečistoće plastičnom četkom –brisanje briskom natopljenim rastvorom deterženta/ antiseptica za pod	
22	Prozori-stakla	minimum jednom mesečno i po potrebi	–krpe –sredsto za pranje stakla –sredstvo za odmašćivanje	–skidanje mrežica –brisanje prozora krpom natopljenom sredstvom za stakla –odmašćivanje mrežica potapanjem u odmašćivač i ispiranje vodom –sušenje i montiranje mrežica	
23	Vrata	svakodnevno na kraju smene i po potrebi	–truleks krpa –sredstva za čišćenje i odmašćivanje –dezinficijent	–brisanje truleksom i sredstvom za čišćenje –dezinfekcija kvaka na vratima	
24	Lusteri	minimum jednom mesečno i po potrebi	–krpe –sredstvo za pranje stakla	briše se suvom krpom i sredstvom za stakla	

25	Plafon	jednom godišnje i po potrebi	autsors	krečenje	autsors
26	Sunđeri, truleks krpe	nakon upotrebe i po potrebi	sredstvo za pranje	– pranje u toploj vodi i sredstvu za pranje; – ceđenje i sušenje – oštećene krpe se zamenjuju novim	radnik na održavanju
27	Pamučne krpe	uvek nakon dnevene upotrebe i po potrebi	perionica	pranje i peglanje u perionici	perionica
28	Magacini i komore za čuvanje namirnica	na kraju radnog vremena i po potrebi	-	pod - kao t.21	pomoćnik kuvara
				police,spoljni delovi frižidera-kao t. 13	
29	Plafon i zidovi restorana	jednom godišnje i po potrebi	Autsors	krečenje	autsors
30	lusteri	minimum jednom mesečno i po potrebi	-	kao t.24	pomoćnik kuvara
31	Šank-pult, rashladna vitrina u restoranu	uvek pre početka rada i po potrebi	– tečno sredstvo za čišćenje; – sredsto za čišćenje drveta – truleks krpa – sunđer – magična krpa	– truleks krpom i tečnim sredstvom za čišćenje(cif) – brisanje čistim sunđerom natopljenim vodom dok se ne skine sredstvo za čišćenje; magičnom krpom dok se pult ne osuši – drvene površine se čiste magičnom krpom i sredstvom za čišćenje drveta	konobar
32	Sudopera i armatura	po završetku rada i po potrebi	– truleks krpa – sunđer – sredstva za čišćenje	– pranje sunđerom natopljenim sredstvom za čišćenje – ispiranje vodom – brisanje truleks krpom	
33	Police (staklene)	minimum jednom nedeljno i po potrebi	– truleks krpa – sredstvo za stakla	čiste se truleks krpom i sredstvom za stakla	

34	Kafemat (espreso)	svaki dan nakon upotrebe i po potrebi	– sredstvo za odmašćianje axel – sredstvo za pranje; – sunđer – magična krpa – dezinficijent	– rastavljanje na delove – ručice se potapaju u rastvor sredstva za odmašćivanje preko noći da odstoje – ispiranje toplom vodom – montaža – rešetke i posuda ispod rešetke se skidaju i peru sunđerom, sudomilom i toplom vodom – sušenje i montaža – spoljasnji deo se čisti magičnom krpom – dezinfekcija posle sklapanja	konobar
35	Kafemat za filter kafu	svaki dan nakon upotrebe i po potrebi	– sredstvo za pranje ; – sunđer – magična krpa	– skidanje posude – ručno pranje posude sunđerom i sredstvo za pranje om i toplom vodom – pranje posude u masini za pranje čaša – ručno pranje bokala toplom vodom – pranje bokala u masini za pranje čaša – spoljašnji deo se čisti magičnom krpom – dezinfekcija kafemata po sklapanju – ispiranje instalacije vrelom vodom pre kuvanja kafe	
36	Mlin za kafu	minimum jednom nedeljno	– sredstvo za pranje ; – sunđer – magična krpa	– skidanje gornjeg dela mlina – pranje sunđerom i sredstvo za pranje – ispiranje toplom vodom – spoljašnji deo se čisti magičnom krpom	
37	Police za odlaganje pribora	minimum jednom nedeljno i po potrebi	– Sunđer – truleks krpa – sredstvo za pranje – dezinficijent	– pranje sunđerom, toplom vodom i sudomilom – svakodnevno brisanje praznog dela krpom navlaženom dezinficijentom	
38	Frižider(rashladna vitrina)	minimum jednom nedeljno	– truleks krpa – sredstvo za pranje	– unutrašnjost se briše vlažnom krpom i sredstvom za pranje – brisanje suvom krpom	

39	Prekidači, telefon	minimum jednom nedeljno	– magična krpa	– slabo navlaženom magičnom krpom	
40	Mašina za pranje čaša	svaki dan nakon upotrebe	– truleks krpa; – magična krpa; – sredstvo za čišćenje	unutrašnjost: automatski program samoispiranja posle pranja; spoljašnjost: truleks i magična krpa, sredstvo za čišćenje	
41	Kolica	svakog dana nakon upotrebe i po potrebi	– sunđer; – truleks krpa; – magična krpa; – sredstvo za pranje	– brisanje sunđerom i cifom – ispiranje toplom vodom – sušenje suvom krpom – brisanje slabo navlaženom krpom pre upotrebe	
42	Ledomat	minimum jednom nedeljno	– sunđer; – truleks krpa; – magična krpa; – sredstvo za pranje – dezinficijent	– izbaci se višak leda – brisanje truleks krpom i sudomilom; – brisanje dezinfekcionim sredstvom – dva sata posle pranja ledomat može da se koristi	
43	Kanta za otpatke	minimum dva puta nedeljno i po potrebi	– Sunđer – truleks krpa – sredstvo za pranje	– Pranje u trokaderu toplom vodom, sunđerom i sudomilom – spoljašnji deo kante se briše svakog dana vlažnom krpom	

BIOGRAFIJA



Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Barjaktarović Dragoljub rođen je 1949. godine u Beranama u Crnoj Gori, gde je završio osmogodišnje i gimnazijsko školovanje. Redovne i magistarske studije završio je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, a doktorirao na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu (Departman za geografiju, turizam i ugostiteljstvo).

Radnu i profesionalnu karijeru započeo je na 1972. Godine na Beogradskom univerzitetu, nakon čega prelazi u Savezno izvršno veće, gde najpre radi kao savetnik potpredsednika Savezne vlade, a zatim postaje sekretar Komisije za tekuću ekonomsku i socijalnu politiku Jugoslavije.

U periodu 1986 - 1992. godine bio je pomočnik i zamenik saveznog ministra za turizam, a od 1992 do 2006. godine obavljao je dužnost pomoćnika republičkog ministra za turizam u Vladi Republike Srbije.

Direktor Poslovnog udruženja hotelsko - ugostiteljske privrede Srbije - HORES bio je u dva mandata (1997-2005), a direktor "Dunav tours-a" i zamenik generalnog direktora Kompanije Dunav turist (hoteli „Metropol", „Jugoslavija" i „Dunav", restoran „Grmeč" i agencija „Dunav tours"), bio je u periodu od 2004 - 2006.

Bio je predavač na Višoj turističkoj školi u Beogradu (kurs za turističke vodiče), a u okviru projekta Ministarstva trgovine i turizma - "Edukacija zaposlenih u turizmu" (2007.godine), bio je angažovan kao predavač na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum i Fakultetu za uslužni biznis iz Novog Sada.

Akademsku karijeru započeo je 2008. godine na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum na predmetima Ekonomika turizma, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu i Restoratersko poslovanje.

Učestvovao u radu i bio organizator mnogih domaćih i međunarodnih skupova i manifestacija u zemlji i inostranstvu (EXPO - Izložba svetskih privrednih dostignuća 1992. Godina – Sevilja; Međunarodni kongres hotelijera 2010. godine – Beograd; Naučno stručni simpozijum „Hotelska kuća" od 1997. do 2015. godine i urednik zbornika radova sa svih tih skupova...). Učestvovao je u izradi Strategije razvoja turizma Jugoslavije (1987. godine), Strategije razvoja turizma Beograda (2008), Zakona o turizmu Srbije 1994 i 2009. godine i najvećeg broja podzakonskih akata iz oblasti turizma u našoj zemlji u periodu od 1984 do 2010. godine.

Objavio četiri monografije, tri univerzitetska udžbenika, pet knjiga sa istoriografsko - autobiografskim i etnografskim temama, sedam publikacija, preko 100 naučnih i stručnih radova, kao i veliki broj komentara, reportaža i članaka iz oblasti turizma i hotelijerstva.

Dobitnik je brojnih domaćih i inostranih priznanja, između ostalih i „*Turisičkog cveta*", koji dodeljuje Nacionalna turistička organizacija Srbije – TOS.

BIOGRAFIJA



Prof. dr Miroslav Knežević

Miroslav Knežević je vanredni profesor na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum. Rođen je 1988. godine u Užicu. Osnovnu školu završio je na Zlatiboru, a srednju Ugostiteljsko turističku školu u Čajetini, kao đak generacije i nosilac Vukove diplome.

Godine 2007. osvojio je drugo mesto na Republičkom takmičenju iz oblasti ekonomije i turizma. Studije nastavlja na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum.

Od 2008. godine se aktivno uključuje u studentsko organizovanje, najpre kao predsednik Studentskog parlamenta FTHM (2008-2009), a zatim kao predsednik Studentskog parlamenta Univerziteta Singidunum (2009-2011).

Tokom 2010. godine učestvovao je u formiranju Studentske konferencije Univerziteta Srbije (SKONUS) i bio imenovan za člana predsedničkog saveta. Iste godine postao je stipendista nemačke fondacije „Konrad Adenauer".

Kao najbolji student generacije, sa prosečnom ocenom 10, na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, stekao je zvanje diplomiranog ekonomiste. Master studije završio je 2012. godine na Univerzitetu Singidunum na studijskom programu Poslovni sistemi u turizmu i hotelijestvu.

Dobitnik je priznanja "Mladi lider godine" za 2012. godinu, na IX-om forumu menadžera hotela i hotelskih domaćinstava, u organizaciji redakcije stručnog časopisa "Turistički Svet" i udruženja za turizam i ugostiteljstvo Privredne komore Srbije.

Doktorske studije završio je 2016. godine sa najvišom prosečnom ocenom 10 (deset), na Univerzitetu Singidunum, studijski program Menadžment u turizmu.

Akademske 2011/2012 radio je kao saradnik u nastavi a krajem 2012. je izabran u zvanje asistenta na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment.

Od 2013. do 2015. godine obavljao je funkciju predsednika Kluba asistenata na Univerzitetu Singidunum.

U avgustu 2017. imenovan za državnog sekretara za turizam, u Ministarstvu trgovine, turizma i telekomunikacija.

Sredinom 2019. godine izabran je u zvanje vanrednog profesora gde izvodi nastavu na više predmeta na osnovnim i poslediplomskim studijama. Učesnik je velikog broja stručnih, međunarodnih i domaćih. Autor je više od 30 naučnih i stručnih radova objavljenih u domaćim i inostranim časopisima i na konferencijama. Moderator, ključni govornik i panelista na više stručnih i naučnih skupova u zemlji i inostranstvu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.6:640.4(075.8)

БАРЈАКТАРОВИЋ, Драгољуб, 1949-
Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu / Dragoljub Barjaktarović, Miroslav Knežević. - 4. izmenjeno i dopunjeno izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2021 (Beograd : Birograf). - XV, 359 str. : ilustr. ; 24 cm

Slike autora. - Na nasl. str.: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment. - Tiraž 1.500. - Značenje pojedinih reči i izraza: str. 340-345. - Biografija: str. 356-359. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 285-290.

ISBN 978-86-7912-741-9

1. Кнежевић, Мирослав, 1988- [аутор]
а) Хотелијерство -- Управљање квалитетом

COBISS.SR-ID 30742537

© 2021.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 127419



Dragoljub Barjaktarović
Miroslav Knežević

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

Knjiga Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu posvećena je primeni opštih načela, principa i standarda kvaliteta u hotelijerstvu i sistema upravljanja kvalitetom, sa posebnim naglaskom na Sistem upravljanja totalnim kvalitetom (TQM sistem). Zapravo, fokus je na analizi ključnih pretpostavki vezanih za način na koji treba planirati, organizovati, uspostaviti, kontrolisati i kontinuirano unapređivati kvalitet u hotelskoj industriji. Te pretpostavke vezane su za: permanentno praćenje zahteva savremenih turista, poštovanje principa i standarda kvaliteta, uspostavljanje funkcionalne organizacije poslovanja, postojanje neophodnih resursa (ljudski, finansijski i materijalni), uključenost turista i drugih subjekata u procesu kreiranja i isporuke hotelskih usluga i primenu savremenih tehnoloških sistema u hotelskom poslovanju. Cilj je da se obezbedi proizvod (usluga) koji će svojim kvalitetom zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja njegovih korisnika. Ključna odgovornost u tome je na upravljačkim strukturama hotelskog preduzeća.

Univerzitet Singidunum