



UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

Departman za
poslediplomske studije

Studijski program – Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

MASTER RAD

Upravljanje kvalitetom usluga u funkciji
unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća u
Crnoj Gori

Mentor: Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Kandidat: Elena Risteska

Index br: 2014/405649

Beograd, 2017.

SADRŽAJ

UVOD	4
1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU.....	8
1.1. Hoteli kao reprezentativni deo smeštajne ponude.....	8
1.1.1. Delatnost hotela.....	8
1.1.2. Podela hotelskih objekata.....	9
1.2. Razvojni trendovi u savremenom hotelijerstvu.....	10
1.3. Karakteristike kvaliteta hotelskih usluga	12
1.4. Značaj orijentacije na kvalitet	14
1.5. Zadovoljstvo korisnika hotelske usluge	15
1.6. Koncept upravljanja kvalitetom	18
1.7. Nastanak i evolucija sistema upravljanja kvalitetom	19
1.8. Sistem upravljanje totalnim kvalitetom - TQM koncept.....	20
1.8.1. Osnovna načela TQM sistema i njegova implementacija	21
1.8.2. Prednosti i nedostaci TQM sistema.....	24
1.9. Modeli kvaliteta usluga	25
1.10. Standardi kvaliteta u hotelijerstvu	28
2. ULOGA I ZNAČAJ KATEGORIZACIJE HOTELA U PERCEPCIJI KVALITETA HOTELSKE USLUGE	30
2.1. Pojam i uloga klasifikacije i kategorizacije u hotelijerstvu	30
2.2. Kategorizacija hotela u svetu	31
2.3. Kategorizacija hotela u Crnoj Gori	35
3. STANJE I KARAKTERISTIKE TURIZMA I HOTELIJERSTVA U CRNOJ GORI ...	37
3.1. Turizam u Crnoj Gori kao ključna privredna delatnost	37
3.2. Analiza tražnje i emitivnih tržišta	39
3.3. Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori	40
4. ZNAČAJ I ULOGA MENADŽMENTA U OBEZBEĐIVANJU KVALITETA HOTELSKE USLUGE	43
4.1. Uloga menadžmenta u poslovanju hotelskih preduzeća	43
4.2. Menadžeri kao najznačajniji faktor obezbeđenja kvaliteta u hotelijerstvu	45
4.3. Nivoi menadžera u hotelima	46
4.4. Značaj liderstva u hotelskom poslovanju	47
5. ULOGA INFORMACIONIH SISTEMA U POBOLJŠANJU KVALITETA USLUGA U HOTELIJERSTVU	50
5.1. Primena informacionih sistema u hotelskom poslovanju.....	50
5.2. Sistemi za upravljanje imovinom hotela - PMS.....	51
5.3. Kompjuterski rezervacioni sistemi - CRS.....	53

5.4. Sistem inteligentne hotelske sobe	54
5.5. Globalni distribicioni sistem (GDS).....	55
5.6. Uloga Geografskih informacionih sistema (GIS) u poboljšanju kvaliteta usluga u hotelijerstvu	56
5.7. Uloga digitalnih medija, društvenih mreža i mobilnih tehnologija u prodaji hotelskih kapaciteta	59
5.7.1. Značaj digitalnih medija za poslovanje turističkih i hotelskih preduzeća.....	59
5.7.2. Uloga društvenih mreža	61
5.7.3. Uloga mobilnih tehnologija u prodaji hotelskih usluga	63
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – OCENE KVALITETA USLUGE U HOTELIMA NA CRNOGORSKOM PRIMORJU	65
6.1. Metodološki okvir	65
6.2. Rezultati istraživanja	66
ZAKLJUČAK	72
LITERATURA.....	74

UVOD

U savremenom poslovnom okruženju koje karakteriše neizvesnost, konkurentnost i sve kompleksniji zahtevi potrošača, kvalitet postaje jedan od ključnih faktora uspešnosti u **razvoju i rastu kompanija**. Vremenom, pristup kvalitetu razvijao se od kvaliteta proizvoda i usluga, do postulata vezanog za upravljanje kvalitetom.

U sektoru usluga, s obzirom na brojne razlike između proizvoda i usluga, zasnovane na specifičnostima usluga, kvalitet ima još veći značaj. Te specifičnosti u velikoj meri otežavaju način merenja i određivanja kvaliteta. Zato se danas kod obezbeđivanja kvaliteta usluga posebno ističe uloga menadžmenta, tj. upravljačkih struktura preduzeća. Ta uloga se posebno naglašava kada su u pitanju uslužne delatnosti kao što su turizam i hotelijerstvo.

Menadžment u turističkim i hotelskim preduzećima u savremenim uslovima poslovanja se nalazi pred velikim izazovima. Naime, od savremenog hotelskog menadžmenta se traži da odgovori na sve brže promene koje se dešavaju na turističkom tržištu i da izgradi i obezbedi konkurentsku prednost.

Ranije je bilo poznato u hotelijerstvu, da je kategorizacija hotela odražavala nivo kvaliteta usluga koji potrošači očekuju. Danas, kada se hotelska industrija razvija veoma brzo i još brže prevazilazi ustanovljene standarde kvaliteta i postavlja nove granice, a imajući u vidu kompleksnost hotelskog proizvoda, nije lako definisati standard kvaliteta.

TQM koncept, kao savremeni sistem upravljanja ima zadatak da kompanija postigne i održi vrhunski kvalitet proizvoda (usluge) i veću fleksibilnost u njegovom prilagođavanju zahtevima savremenog tržišta. Ovaj sistem je usmeren na potrošače (goste) i zahteva kvalifikovani personal, dobru i efikasnu organizaciju, kvalitetnu opremu, prihvatljiv nivo cena i efikasnu promociju.

Orijentacija na potrošače omogućava hotelima da pruže uslugu iznad očekivanja turista, i da je prilagođavaju potrebama koje se veoma brzo menjaju. Na taj način, hoteli stiču i održavaju konkurentsku prednost, koja proizilaze iz percipirane diferencijacije u kvalitetu u odnosu na konkurenciju. Složenost hotelskog proizvoda zahteva da svaki od sastavnih delova ovog proizvoda ispuni ili nadmaši očekivanja potrošača, zbog čega je menadžment kvaliteta u turizmu zahtevniji u odnosu na menadžment kvaliteta proizvoda.

Dodatno, hotelski proizvod dobija svoju punu vrednost u očima potrošača kao integralni deo proizvoda turističke destinacije, što znači da nije dovoljno usmeriti se samo na kvalitet usluge hotela, već kroz saradnju sa zainteresovanim subjektima na nivou turističke destinacije razvijati turističku ponudu koja je odgovorna očekivanjima turista vezana za doživljaj u nekoj destinaciji. "Doživljaj turista u turističkoj destinaciji, je fundamentalan proizvod u turizmu" (Popesku, 2011, str. 63), hoteli imaju značajan doprinos u kreiranju tog doživljaja, ali samo u sklopu kompletne ponude destinacije superiorna usluga hotela može

imati svoj puni efekat na potrošače, odnosno njihovo oduševljenje i želja da ponovo posete hotel i destinaciju.

Aktuelnost teme istraživanja ovog master rada proizilazi iz toga što se hotelijerstvo, odnosno hoteli, smatra baznim sektorom turizma jer su oni ključni nosioci turističke ponude. Razlog toj tvrdnji jeste da gosti / turisti najviše borave u hotelima za vreme posete destinaciji i obično na osnovu usluge u hotelu daju ocenu usluge i kvaliteta celog boravka na destinaciji. Zbog ove činjenice se nameće i izazov za hotelski menadžment da odgovore sve većim i složenijim zahtevima i obezbede što bolji kvalitet usluge.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog naučno – istraživačkog rada jeste analiza uticaja menadžmenta hotelskih preduzeća i uloga i značaj savremenih informacionih sistema u obezbeđenju efikasnog upravljanja kvalitetom, odnosno u kreiranju i isporuci hotelskih usluga hotela koje svojim kvalitetom treba da zadovolje ili nadmaše očekivanja turista, odnosno njihov uticaj na efikasnije obavljanje poslovnih operacija. Kako bi se na sveobuhvatan način sagledalo poslovanje hotelskih preduzeća u savremenom poslovnom okruženju, u radu se polazi od osnovnih postavki kvaliteta, najbitnijih pretpostavki za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom, uloge standarda (pre svega kategorizacije) u obezbeđenju kvaliteta u hotelijerstvu, uloge menadžmenta u kreiranju i isporuci hotelske usluge, do značaja i uloge savremenih informacionih tehnologija u kreiranju hotelske usluge. Rad se završava empirijskim istraživanjem koje upotpunjuje analiza stanja u hotelima na crnogorskom primorju i daje odgovor na ocenu kvaliteta usluge u tim hotelima.

Aktuelnost teme i stepen istraženosti

Koristeći brojnu stručnu domaću i stranu literaturu koja se bavi pitanjima kvaliteta, upravljanja kvalitetom i uticajem ljudskih resursa i savremenih informacionih tehnologija na kvalitet hotelskih usluga i zadovoljstvo potrošača može se konstatovati da je ovo veoma aktuelna i kompleksna tematika. Kvalitetnom ponudom obezbeđuje se bolja pozicija hotelskog preduzeća na tržištu, ostvaruje zadovoljstvo korisnika i drugih učesnika u procesu kreiranja i isporuke hotelskog proizvoda, a samim tim i bolji finansijski rezultati tog preduzeća.

Ciljevi istraživanja

Cilj rada jeste da se implementiraju znanja koja su stečena analizom odgovarajuće domaće i inostrane literature kao i primera iz prakse, opišu, objasne problemi u obezbeđenju kvalitetne usluge, a zatim i predlože načini za njihovo rešavanje i time da izvestan doprinos poslovanju preduzeća u hotelijerstvu Crne Gore.

Društveni cilj istraživanja usmeren je na bolje razumevanje važnosti uloge ljudskih resursa, pre svega menadžmenta, i savremenih informacionih tehnologija u postizanju većeg nivoa kvaliteta u hotelijerstvu na konkretnim primerima kvaliteta usluga u hotelima u Crnoj Gori.

Naučni cilj rada predstavlja doprinos obogaćivanju fonda literature iz oblasti uloge menadžmenta, primene i poštovanja standarda (kategorizacije) i informacionih tehnologija u hotelijerstvu i njihov uticaj na kvalitet u hotelijerstvu.

Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza - H1: Menadžment ima ključnu ulogu kreiranju i unapređenju kvaliteta usluga u hotelskim preduzećima, što kao rezultat ima bolje poslovanje hotela i veću satisfakciju gostiju / posetioca hotela.

Posebne hipoteze:

- H2: Primena i poštovanje standara (kategorizacija), rezultira unapređenjem kvaliteta i garancija su opstanka hotela na globalnom tržištu
- H3: Primenom savremenih informacionih sistema može se unaprediti rad menadžmenta i poboljšati kvalitet usluga u turističkim i hotelskim preduzećima u Crnoj Gori

Metode istraživanja

U ostvarivanju navedenih ciljeva korišćeni su različiti naučni metodi i to:

- Induktivni metod - omogućava dolaženje do zaključka na osnovu karakteristika i činjenica dobijenih induktivnim načinom zaključivanja.
- Deduktivna metoda - donošenje zaključaka na osnovu posebnih činjenica i zakona, predviđanja budućih događaja, i dr.
- Metoda analize i sinteze - račlanjivanje pojmova na njihove jednostavne delove, analiziranje svakog dela posebno.
- Komparativna metoda - poređenja odnosno uočavanja razlika, zajedničkih osobina, sličnosti i dr.
- Deskriptivna metoda - opis aktuelnog stanja u turizmu.
- Kabinetsko istraživanje (Desk Research) - prikupljanje sekundarnih podataka (već dostupnih, prikupljenih u određenju svrhu) i obrada, analiza i prezentovanje tih podataka i zaključaka.

Struktura rada

Rad se, uz uvod, zaključak i literaturu, sastoji iz šest osnovnih celina koje su podeljene u poglavlja koja čine njihovu sadržinu i u funkciji su predmeta ovog master rada, njegovog cilja i dokazivanja hipoteza.

Nakon uvodnog dela u kome se daju sva gore navedena razmatranja, opis metodologije, hipoteza i dr, poglavlja su koncipirana tako da se istraživanje što bolje približi čitaocu, koristeći se pre svega induktivnom i deduktivnom metodom - odnosno od opšteg ka posebnom, tj. pojedinačnom. Tako se nakon teorijskih prvih poglavlja u završnim poglavljima pažnja usmerila ka posebnom, tj. ka istraživanju kvaliteta hotelskih usluga u hotelima Crne Gore.

Prvi deo rada se odnosi na teorijske aspekte upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. U ovom delu se daje analiza karakteristika kvaliteta hotelskih usluga, kao i osnovni koncepti upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Poseban akcenat u ovom delu jeste na konceptu menadžmenta totalnog kvaliteta – Total Quality Management (TQM) i njegovoj primeni u savremenom hotelijerstvu.

Drugi deo je posvećen značaju i ulozi kategorizacije hotela u percepciji kvaliteta korisnika hotelskih usluga. Ovde se ukazuje da je kod izbora hotela važno kojoj kategoriji pripada odnosno da gosti od visoko kategorisanih hotela očekuju i visok nivo kvaliteta hotelske usluge.

Treći deo se odnosi na analizu stanja turističke privrede Crne Gore. U ovom delu se daje značaj i uloga delatnosti turizma na ukupnu privredu države. Analiziraju se turistički tokovi i promet za proteklih nekoliko godina. Akcenat u ovom delu je i na analizi hotelskog sektora kao nosioca turističke ponude Crne Gore.

Četvrti deo se odnosi na značaj i ulogu menadžmenta u hotelskoj Crne Gore. Naglašava se uloga menadžmenta u obezbeđenju kvaliteta hotelske usluge i satisfakcije gostiju / posetilaca. Pri tome posebno se analiziraju vrste i nivoi menadžmenta koji su zastupljeni u hotelijerstvu i uloga lidera kao ključnih faktora u upravljanju ukupnim hotelskim procesima.

Peti deo rada se odnosi na ulogu i značaj savremenih informacionih sistema u poslovanju hotela na crnogorskom primorju, sa posebnim akcentom na kreiranje i isporuku hotelske usluge koja će svojim kvalitetom ispuniti i / ili nadmašiti očekivanja stalnih i potencijalnih gostiju. Analiziraju se najsavremeniji informacioni sistemi koji se danas koriste u hotelijerstvu. To se najpre odnosi na primenu sistema PMS, GDS, GIS i dr. Takođe se ukazuje na sve veću važnost i neophodnost primene digitalnih medija, društvenih mreža i mobilnih aplikacija koje danas postaju presudne za stvaranje konkurentske prednosti i obezbeđivanje kvaliteta hotelske usluge.

Šesti deo rada se odnosi na empirijsko istraživanje – kvaliteta usluga hotela na crnogorskom primorju. Odabran je uzorak od 10 najluksuznijih hotela na crnogorskom primorju. Metodom kabinetskog (desk) istraživanja dobijeni su stvarni podaci o satisfakciji gostiju i ocenama kvaliteta usluga na osnovu recenzija sa portala booking.com.

Rad se završava sa zaključnim ocenama o istraživanju, i analizom i komentarom postavljenih hipoteza istraživanja i spiskom korišćene literature.

1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

1.1. Hoteli kao reprezentativni deo smeštajne ponude

Hoteli su vrsta smeštajnog objekta koji nude kompletnu uslugu gostima. Vrstu hotela i njegovu kategoriju, određuju sadržaji i opremljenost objekta, koji su bitna komponenta kvaliteta njegovih usluga (Čačić, 2013, str.167).

Hotelski objekat kao celinom sačinjavaju svi njegovi sastavni elementi koje gosti kroz uslugu spoznaju, odnosno kompletan enterijer i eksterijer kao delove već pomenutog uslužnog ambijenta hotela. Spoljašnji deo hotelskog objekta se odnosi na specifičnosti okruženja, koji spada u deo neopipljivih elementa ukupnog hotelskog proizvoda. Teorijska pretpostavka je da gosti hotela kupuju ono što pojedini elementi hotela kao celine za njih predstavljaju. Što se tiče enterijera kao dela hotelskog objekta, određuju ga dva važna aspekta (Popesku, 2013, str. 213):

- Usluge i njihov raspored s obzirom na cirkulaciju gostiju kroz objekat i
- Uslužni ambijent u objektu, odnosno atmosfera

U kreiranju i izgradnji hotelskog objekata, uvek se polazi od ugla gostiju (potrošača) koji predstavljaju određeni segment tražnje. Kao rezultat takvog stanovništva stvara se određeni ambijent objekta odnosno atmosfera, kao način stvaranja opipljivijih elemenata proizvoda hotelskih preduzeća za tržište i potrošače. Pod atmosferom hotelskog objekta se smatra rezultat stvaranja adekvatnog okruženja za kupovinu, u cilju kreiranja posebnih emocionalnih efekata u svesti potrošača (gosta) što kao krajnji rezultat ima povećanje verovatnoće kupovine usluga. Kreiranje posebne atmosfere u hotelskom objektu ima za cilj da (Popesku, 2013, str. 213):

- izazove pažnju kupaca usluga
- pošalju poruku kupcima (potencijalnim gostima) o kvalitetu hotelskog proizvoda i
- utiče na emocionalna stanja kod gostiju npr. stvarajući osećaj uzbuđenja.

1.1.1. Delatnost hotela

Hotel predstavlja ugostiteljski objekat koji služi za smeštaj gostiju. Ovaj tip ugostiteljskog objekta posluje u skladu sa tržišnim principima, zahteva odgovarajuću tehničko – tehnološku opremu, funkcionalnu organizaciju i kadrovsku ekipiranost. U tom kontekstu opremljen je da vrši pružanje usluga smeštaja, hrane i pića, sa mogućnošću pružanja i dodatnih usluga, koje su funkcionalno povezane u jedinstven hotelski uslužni program. Inače, hotelijerstvo kao delatnost nalazi se u okviru ugostiteljske privredne delatnosti koja danas ima značajnu ulogu u razvoju turizma na globalnom nivou.

Ugostiteljstvo i turizam predstavljaju jedinstvenu privrednu oblast koju čine sektor hrane i pića i sektor turističkog posredovanja. Ugostiteljstvo u najširem smislu reči obuhvata tri vrste ili tri sektora:

- smeštaj,
- ishranu i piće, i
- razne vrste ugostiteljskih sadržaja.

Smeštajni objekti kategorišu se putem različitih kriterijuma i tu kategorizaciju vrše ili državni organi ili određene asocijacije. Oznaka kategorija se obeležava sa jednom, dve, tri, četiri ili pet zvezdica. Broj zvezdica odražava i nivo kvaliteta određenog hotela. Inače, sve velike hotelske grupacije imaju i svoje kriterijume koji su veoma precizni i razrađeni.

1.1.2. Podela hotelskih objekata

Tipizacija odnosno podela i vrste hotelskih objekata je važna karakteristika hotelijerstava koja obezbeđuje razlikovanje objekata u okviru iste vrste. Na proces diferenciranja tipova hotela unutar hotelske delatnosti utiče veliki broj faktora. Glavni faktori na osnovu kojih se može diferencirati više tipova hotelskih objekata su (Kosar, 2002):

- Lokacioni i motiv posete – pa prema tome imamo: primorski, planinski, banjski, gradski, tranzitni;
- Asortiman usluga i kategorija potrošača – koja uslovljava podelu na: odmarališne, poslovne, konferencijske, konvencijske, kazino, sport – hotele, porodične i tematske hotele.

Proces određivanja pojedinih tipova hotelskih objekata je uslovljen delovanjem više faktora. Prema tome, nemoguće je odrediti potpune podele već se često radi o graničnim tipovima koji su uslovljeni sa dva – tri faktora. Prema ovom stanovištu, hotel može biti tipično primorski i orjetnisan na letnji turizam, zatim tematski hotel, ili čak usmeren na određenu ciljnu grupu kazino igre. U praksi se može naći veći broj hotela objekata koji su kombinacije različitih tipova, iz razloga jer je za podelu i definiciju korišćeno više kriterijuma. U tom smislu je specijalizacija našla najvažniju primenu u definisanju i izradi strategije poslovanja (Radosavljević, 1996).

Prema Čačiću hotelski objekti se dele prema sledećoj grupi kriterijuma (Čačić, 2013, str.169 - 179):

- Fizičkim karakteristikama objekta – mali, srednji i veliki hoteli. Podela hotelskih objekata prema njihovim građevinskim karakteristikama razlikuje objekte građene po: horizontali, vertikalni i posebne objekte.
- Tržišnoj nameni – *analički hoteli* i *poslovni hoteli*.
- Načinu i vrsti isporučivanja usluga – *klasični hoteli* (pun pansion, na primer), i *garni hoteli* (noćenje sa doručkom) i dr..

- Vremenu poslovanja – *tranzitni hoteli*.

Takođe treba napomenuti neke kriterijume evropskih razvijenih zemalja koji se zasnivaju na veličini hotela, pa se prema tome mogu klasifikovati (Baker, et al., 2000):

- mali hoteli (sa kapacitetom do 100 soba),
- srednje – veliki hoteli (kapaciteta od 100 do 200 soba),
- veliki hoteli (sa kapacitetom preko 200 soba).

Sve je više hotelskih objekata koji pružaju samo uslugu smeštaja, dnevnog odmora ili kraćeg boravka u sobi. Pansionske usluge se danas sve više smanjuju pa hoteli nude polupansion. Prema načinu na koji se usluge pružaju, smeštaj se može podeliti na servisirani i neservisirani. Prema vremenu poslovanja hotelskih objekata postoje hoteli koji posluju tokom cele godine i oni koji posluju samo u sezoni.

1.2. Razvojni trendovi u savremenom hotelijerstvu

Turistička privreda ima izuzetno povoljnu dinamiku razvoja u međunarodnim okvirima. U 1950. godini, broj učesnika u međunarodnom turizmu je bio svega oko 25,5 miliona turista sa potrošnjom od oko 2,1 milijardu USD, dok je u 2015. godini broj učesnika dostigao cifru od 1.184 miliona turista sa potrošnjom od preko 1.260 milijardi USD. Prema najnovijim podacima Svetske turističke organizacije za 2015. godinu, broj učesnika u međunarodnom turizmu je premašio 1.184 miliona turista, odnosno više za 4% od predhodnih godina (UWTO, 2016), što je potvrda da turizam i putovanja postaju jedan od dominantnih sektora na globalnom nivou.

Broj noćenja turista na globalnom nivou beleži stalni godišnju rast nakon 2010. godine, uprkos rastućim bezbednosnim i zdravstvenim rizicima i geopolitičkoj nestabilnosti u mnogim popularnim turističkim regionima. Čitav niz novih hotela je otvoren u 2015 i 2016. godini, a broj soba u hotelima se očekuje da dostigne 1.3 miliona (EY, 2015).

Važno je ukazati da globalna hotelska industrija generiše između 400 i 500 mlrd. dolara prihoda godišnje (Statista.com). Neki od najvećih hotelskih lanaca su InterContinental Hotels Group, Marriott International, Hilton Worldwide, Accor, Starwood Hotels & Resorts, i Vindham Hotel Group. Međutim, sve je značajnije prisustvo nezavisnih hotela koji se orijentišu na tržišne niše i nude usluge namenjene određenim tržišnim segmentima.

Hotelski lanci se šire, kroz franšize ili izgradnju hotela na odabranim lokacijama, doprinoseći na taj način atraktivnosti i konkurentnosti destinacija. Turisti koriste prednosti interneta i napretka saobraćaja, pa je sve veća popularnost do sada nepoznatih turističkih destinacija. Takođe, sve je jači trend ka specifičnom turističkom doživljaju, koji prevazilazi samo odmor na savršenoj plaži – turisti žele hotelsku sobu sa pogledom na more, ali i spa centar, sportske terene, avanture i kulturne manifestacije.

U ovako konkurentnom poslovnom okruženju, hoteli moraju pronaći način da se izdvoje od raznovrsne ponude na turističkom tržištu. Imajući u vidu da hotelski lanci imaju veliko iskustvo i značajne resurse, mali hoteli moraju naročito obratiti pažnju na mogućnosti na tržištu i iskoristiti ih da izgrade ponudu koja ih jasno diferencira od konkurencije. Stoga, izgradnja imidža baziranog na kvalitetu ponuđenih usluga može znatno doprineti poslovanju, pa upravljanje kvalitetom postaje ključna funkcija menadžmenta.

Prema Terry L. (2016) mogu se izdvojiti šest ključnih mega trendova koji karakterišu hotelijersku industriju danas:

1. Mobilna sveprisutnost. Treba odbaciti tezu da postoje offline i online kupci / turisti. Mobilne tehnologije su proizvele stalan osećaj neposrednosti što je zauvek promenilo interakciju turista sa pružiocima usluga u ovom slučaju hotelijerima i njihova očekivanja. Od mobilnih rezervacija, *check – in* opcije, pristup sobama - mobilna tehnologija dominira na listi najboljih novih tehnoloških rešenja. Oko 84% operatera planira da do kraja 2017. godine ima u upotrebi korisničke mobilne aplikacije, razvijene za potrebe hotelskih brendova (lanaca). Takođe, jedna četvrtina hotela planira da u istom vremenskom periodu uvede ključeve za sobe zasnovane na mobilnim tehnologijama. Pored jednostavnosti za goste, mobilni pristup sobi ima i značajne finansijske uštede. Za Village Hotels iz Velike Britanije, brend sa 28 imovinskih celina, povezanih teretanama, mobilnim *check-in* sistemom i mobilnim ključevima, uveden je *cloud - based* interfejs sistem upravljanja imovinom. Za uspeh ovakvih sistema je ključna komunikacija sa gostima pre njihovog dolaska, što povećava njihovu bezbednost, ali i osigurava i visok stepen naplate.

2. Integracija mobilnih podataka. Hoteli odavno na raspolaganju imaju podatke, ali ih nedovoljno koriste. Informacija je najvredniji resurs za mnoge brendove i ključan prioritet u procesu „personalizacije“ koja je jedan od osnovnih zahteva savremenih turista. Ako turisti ne nađu ono što žele kod vas, a vi im se, ne oslanjajući se na svoje podatke, na pravi način ne obratite i ne pružite očekivanu uslugu, oni će se okrenuti konkurentima - osnovna je poruka savremenih hotelskih menadžera. Mobilna tehnologija dovodi do eksponencijalnog rasta broja i kvaliteta ulaznih podataka.

3. Primena tehnologije u sobama za goste. Uvođenje tehnologije sa „on-demand“ sadržajima i ravnim TV ekranom, soba za goste je postala izazovni prostor za primenu tehnologije u hotelima. Više od polovine broja hotela (56%) je reklo da će ulaganje u tehnologiju u lobijima biti prioritet u 2016. i 2017. godini. Najviše aktivnost biće posvećeno unapređenju protoka informacija (36% hotela), ulaganju u razvoj platformi za isporuku (difuziju), kako bi nudeći sadržaj soba ponudili ono što gost priželjkuje ili već ima kod svoje kuće (jedan od četiri hotela će uvesti „ravne“ ekrane i poboljšati svoj HD sadržaj).

4. Buduće (probne) mreže. Sa turistima koji sa sobom nose svoje mobilne uređaje, isporuka najnovijih rešenja u sobama za goste i usluge dostupne putem mobilnih aplikacija je prioritet koji zahteva određena ulaganja u sigurnu i pristupačnu infrastrukturu. Hotelijeri povećavaju svoju pokrivenost i ažuriranje svoje mreže u cilju zadovoljenja zahteva svojih gostiju – uz povećanje propusne moći što predstavlja prioritet za 45% hotela u 2016. godini.

Istovremeno, ovo predstavlja i najveću budžetsku stavku u planovima hotela (zajedno sa ulaganjem u sisteme upravljanja imovinom).

5. Pojačavanje bezbednosti. Sa sve sofisticiranijim hakerima koji sve više napadaju uprkos razvoju „*crypto-ransomware*“ softvera, stavovi ljudi prema bezbednosti se potpuno promenio, a ova oblast je predmet sve većih finansijskih ulaganja. Ulaganje u bezbednost posebno kada je reč o plaćanjima je značajna: novi ne bankarski sistemi plaćanja sve više dobijaju na značaju. Obezbeđivanje sigurnijeg plaćanja, kao i podataka u vezi sa tim, predstavljaju najvažnije investicije za hotele: oko 12% ukupnog IT budžeta hotela u 2016. godini biće usmeren na ove aktivnosti, što predstavlja znatno povećanje u odnosu na 2015. godini. Privatnost gostiju predstavlja sve veći izazov u primeni mobilnih uređaja i društvenih mreža, a povećanje sofisticiranosti piraterije zahteva investicije u prevenciju i sprečavanje napada.

6. Uštede energije. Među kapitalnim IT izdacima u hotelskoj industriji u 2016. godini, 20% hotelskih operatera je planiralo da se fokusira na investiranje u tehnologiju koja se bavi upravljanjem energijom. Za većinu hotela, energija je među prva tri rangirana troška, tako da napor koji se ulaže u energetske efikasnost je veoma značajna imajući u vidu pretpostavljenu finansijsku uštedu. Inteligentne tehnologije pomažu hotelima da prate i izveštavaju o potrošnji energije. Na kraju 2015. godine, Hilton grupa postala je prva hotelska kompanija koja je dobila sertifikat o visokoj energetske efikasnosti: Hilton, putem platforme LightStai, prikuplja i analizira podatke iz svog globalnog portfolija u cilju unapređenja performansi kada je reč o energiji, u oblasti očuvanja voda, u oblasti smanjenja zagađenja otpadnim vodama, te smanjenju zagađenja ugljen – dioksidom i dr.

1.3. Karakteristike kvaliteta hotelskih usluga

Na samom početku potrebno je ukazati na neke ključne odrednice kvaliteta usluga, uključujući i hotelske. Naime, poznato je da hoteli spadaju u uslužna preduzeća, a da su usluge same po sebi mnogo drugačije i kompleksije od samog proizvoda. Iz tog razloga je mnogo složeniji i marketing uslugama odnosno u uslužnom preduzeću, a takođe je mnogo složenije merenje i obezbeđenje kvaliteta usluga.

Hotelska ponuda podrazumeva širok spektar ugostiteljskih usluga i brojnih neopipljivih komponenta, tako da predstavlja uslugu koja je karakteristična po organizaciji prostora, tehnologije i kadrova, da u okviru jedne takve organizacione celine isporučuje punu ugostiteljsku uslugu – usluga smeštaja, hrane i pića i drugih pratećih usluga (Barjaktarović, 2013, str. 22). Pružanje hotelskih usluga zahteva postojanje posebnog fizičkog objekta sa namenskim prostorima koji treba da zadovolje specifične uslove u smislu makro i mikro lokacije, prostora, rasporeda prostorija, i adekvatne standarde u smislu prostora, tehnike i tehnologije, higijene i kadrova.

Pozitivni efekti za svako tržišno usmereno uslužno preduzeće (uključujući i preduzeća iz oblasti hotelijerstva) su brojni i ogledaju se u: ostvarenju konkurentске prednosti, povećanju imidža, stabilnoj dugoročnoj lojalnosti potrošača, povećanju vrednosti usluga i time povećanju cena, povećanju profita i dr. Stoga, hotelsko – turističko preduzeće mora spoznati koje

karakteristike usluge ili više srodnih karakteristika ključno utiču na satisfakciju potrošača i njegovu odluku o kupovini.

Neka od obeležja kvaliteta se mogu svrstati u grupe kao što su:

- Fizičke (mehaničke, električne, hemijske ili biološke osobine);
- Čulne (miris, dodir, ukus, vid i sluh), što je bitno kod hrane i pića;
- Ponašanje pojedinaca (ljubaznost, poštenje itd.);
- Vremenske odrednice (tačnost, pouzdanost, raspoloživost, rok trajanja);
- Bezbednosne odrednice - izražene higijenskim, antropometrijskim, fiziološkim, psihološkim i psihofiziološkim indikatorima.

Karakteristika može biti kvantitativna (merljiva) ili kvalitativna (ocenjiva, tzv. atribut). Vrednosti kvantitativnih karakteristika se dobijaju merenjem, a kvalitativnih ocenjivanjem (tzv. binarni rezultati, tj. da – ne, pozitivno – negativno, ispod – iznad). Ovako dobijene vrednosti nazivaju se zahtevima. Konkizan, dokumentovan skup zahteva koje treba ispuniti naziva se specifikacija.

Najvažnije pojedinačne karakteristike usluga koje formiraju ključne dimenzije kvaliteta hotelskih usluga mogu se izdvojiti sledeće (Ćosić, 2013, str. 44):

- Vreme – čekanje na uslugu, dužina pružanja i pravovremenost isporuke;
- Potpunost – da li su svi obećani delovi usluge isporučeni, tačnost isporučene usluge;
- Ljubaznost – način komuniciranja i postupanja sa gostom;
- Doslednost – da li se usluga uvek i svakom potrošaču pruža na isti način;
- Dostupnost – da li se lako dolazi do usluge;
- Odziv – blagovremeno reagovanje i spremnost na neočekivane probleme;
- Urednost – higijena enterijera i eksterijera (kapaciteta), stvari i osoblja;
- Profesionalizam – ispunjavanje očekivanja gostiju da zaposleni poseduju veštine i znanja koji su nepohodni za rešavanje njihovih problema na profesionalan način;
- Oporavak – ukoliko proces krene u pogrešnom pravcu ili se desi nešto nepredviđeno pružalac usluga preuzima mere kako bi situaciju kontrolisao i pronašao rešenje;
- Estetika – podrazumeva izgled i ambijent okruženja u kome se usluga pruža, kao i zaposlenih u hotelu;
- Komunikacija – Komunikacija mora biti jasna, kroz jasno prenošenje pisanih i usmenih informacija. Podrazumeva se da treba saslušati zahteve i potrebe gosta;
- Kompetencije – mogu se definisati kao „*lične karakteristike zaposlenih koje se mogu proveriti i koje mu omogućavaju postizanje radnih rezultata*” (Desler, 2007, str. 68);
- Funkcionalnost – spremnost usluga za upotrebu i kvalitet uređaja i opreme kapaciteta u kojima se pruža usluga.

Dodatne, mada često važne, ponekad presudne karakteristike usluga mogu biti (Filipović & Đurić, 2010, str. 253):

- *Psihološke prirode* – npr. uvažavanje stalnih gostiju, lepota okruženja (pejzaž, enterijer restorana), komfor;

- *Tehnološke prirode* – npr. prenos bez smetnji (odnosi se na telefon, TV, radio ili prenos putem interneta);
- *Etičke prirode* – npr. istinitost informacija u reklamama, poštovanje različitosti korisnika (poštovanje verskih, nacionalnih, razlika među polovima, hendikepiranih itd.);
- *Poštovanje ugovora* – garantovanost izvršenja preuzetih obaveza (npr. turistička putovanja na vreme, uz obilazak dogovorenih mesta).

U hotelijerstvu, prema Barjaktaroviću, pored navedenih odrednica kvalitet usluge u značajnoj meri opredeljuju i (Barjaktarović, 2013, str. 26):

- atraktivnost okruženja,
- izgrađenost infrastrukture destinacije (pre svega saobraćajne i komunalne)
- eksterijer objekta,
- kvalitet ponude (osim smeštaja, i hrane i pića),
- kvalitet hotelskih kadrova zaduženih za pružanje usluga i
- korisnici usluga (gosti hotela) kao i njihovo učestvovanje u kreiranju i isporuci usluge koja im je namenjena.

1.4. Značaj orijentacije na kvalitet

Danas postoje različiti pristupi koji se koriste u definisanju pojma kvalitet, a dominiraju oni koji se odnose na zadovoljavanje potreba i očekivanja potrošača. Definisanjem ovog pojma su se bavili brojni autori, pa u zavisnosti od toga kao i od različitih pristupa nije moguće dati jedinstvenu definiciju. Definiciju kvaliteta hotelskih usluga možemo izvući preko velikog broja već datih definicija od strane teoretičara. Prema Barjaktaroviću, „**kvalitet hotelske usluge određuju njihove karakteristike koje treba da zadovolje potrebe i očekivanja njihovih korisnika, koji su jedini relevantni da daju konačan sud o svom zadovoljstvu tom uslugom**“ (Barjaktarović, 2013, str. 9). S obzirom da kvalitet hotelske usluge treba da odgovara očekivanjima gostiju kako bi se kreiralo zadovoljstvo pruženom uslugom, veoma je važno praćenje zahteva i očekivanja turista, uvažavanje procedura i normi, kao i rad na stalnom proširenju hotelskih sadržaja.

Kvalitet usluge u hotelijerstvu je ključ ispunjenja očekivanja gostiju. S obzirom da se u procesu kupovine proizvoda i usluga potrošači oslanjaju prevashodno na sopstveno iskustvo, kao i iskustvo drugih, njima bliskih osoba, a manje na promociju koju kreiraju hotelske marketing službe, veoma je važno da potrošači budu zadovoljni pruženom uslugom. Od toga zavisi da li će oni ponovo doći u isti hotel, i da li će ga preporučiti svojim prijateljima i okruženju.

Pored toga, s obzirom na sve veći značaj koji Internet i društvene mreže imaju u kreiranju turističke tražnje, zadovoljstvo gostiju, kao i njihovo nezadovoljstvo, postaje vidljivo hiljadama korisnika Interneta. Ovaj vid promocije je postao veoma važan u hotelijerstvu, s obzirom da istraživanja pokazuju da se sve veći broj turista oslanja na internet da bi odabrali

i rezervisali hotel – čak 60% turista donosi odluke o kupovini aranžmana preko Interneta, a prihodi od online rezervacija su porasli za 73% od 2010. godine do danas (eglobaltravelmedia.com, 2014).

S obzirom na rast hotelske industrije i sve veći broj hotela koji nude usluge na globalnom tržištu, kvalitet je osnova diferencijacije u očima potrošača koja može obezbediti opstanak i rast preduzeća. Hotelska preduzeća koja svoje poslovanje zasnivaju na primeni koncepta kvaliteta imajući kao prioritet zadovoljavanje potreba turista odnosno zahteva potrošača, mogu na taj način da u dugom roku obezbede sledeće (Barjaktarović, 2013, str. 22):

- Ostvarivanje zadovoljstva gostiju i njihovu lojalnost
- Ostvarivanje zadovoljstva zaposlenog osoblja i njihovu lojalnost
- Poboljšanje kvaliteta usluge a sam tim i njene vrednosti, smanjenje troškova, i stvaranje konkurentske prednosti.

Zadovoljstvo kvalitetom hotelske usluge je preduslov izgradnje lojalnosti gostiju. Visok kvalitet hotelske usluge zavisi u mnogome od angažovanja zaposlenih, njihove privrženosti i stručnosti. U hotelijerstvu, osoblje je često izvor konkurentske prednosti, a proističe iz njihovog zadovoljstva poslom koji obavljaju i stava menadžera i vlasnika hotela prema zaposlenima. Sa druge strane, nezadovoljstvo radnom atmosferom i neadekvatan sistem zarada i nagrada zaposlenih vodi lošim uslugama i povećanim troškovima poslovanja. Kvalitet usluge omogućava hotelskom menadžmentu da odredi veću cenu usluga, jer se povećava vrednost usluge sa aspekta korisnika.

Postizanje višeg kvaliteta usluge, praćena mogućnošću određivanja viših cena, utiče na smanjenje troškova eventualnih grešaka, što ima kao rezultat povećanje prihoda i poslovnog rezultata hotelskih preduzeća (Barjaktarović, 2013, str. 22). Kvalitet usluge smanjuje broj pritužbi i negativnih komentara korisnika, smanjuje troškove propagande jer se hotel može u velikoj meri osloniti na preporuke zadovoljnih gostiju, manji su troškovi održavanja opreme i inventara u hotelu i efikasniji je menadžment zalihama. Sve ovo utiče na finansijski rezultat poslovanja.

1.5. Zadovoljstvo korisnika hotelske usluge

Na sve zahtevnijem turističkom tržištu, kvalitet turističke usluge je značajno sredstvo za stvaranje konkurentske prednosti pa osnovu poslovnih strategija turističkih preduzeća čini baš kvalitet usluge. Veliki broj konkurenata na tržištu nudi jednako kvalitetnu uslugu, pa je danas postalo neophodno dopuniti ponudu preduzeća kako bi ona zadovoljila potrošače. Marketing aktivnosti koje prate kvalitetnu uslugu imaju za cilj da skrenu pažnju potrošača na uslugu ili preduzeće i da pruže priliku preduzeću da uveri potrošače u kvalitet koji ono pruža.

Proizvodi i usluge se mogu klasifikovati sa aspekta njihove korisnosti za potrošače na (Kotler & Keller, 2012, p. 326):

- generički proizvod, koji predstavlja suštinsku funkciju proizvoda, odnosno osnovnu korist za potrošače
- osnovni proizvod, koji se sastoji od dodatnih funkcija uz generički proizvod
- očekivani proizvod, koji predstavlja ono što potrošači očekuju od proizvoda
- prošireni proizvod, koji prevazilazi očekivanja potrošača i obezbeđuje dodatnu vrednost
- potencijalni proizvod, koji obuhvata sva unapređenja koja bi se mogla primeniti na proizvod u budućnosti.

Kvalitet proizvoda se može izražavati kvantitativno, dok kod usluga, zbog njihovih specifičnosti, to nije tako jednostavno. Kvalitet usluga potrošača sa aspekta potrošača zavisi od očekivanja turista. Turisti planiraju putovanja počevši od raspoloživog vremena i novca. Ukoliko je doživljaj turiste u skladu sa očekivanjima, on će biti zadovoljan. Ukoliko neki element turističkog doživljaja ne ispunji njegova očekivanja, turista će biti nezadovoljan. Stoga ponuđači turističkih usluga treba blisko da sarađuju u kreiranju kompletnog doživljaja kao i o tome da on bude usklađen sa očekivanjima potrošača u smislu odnosa cene i kvaliteta.

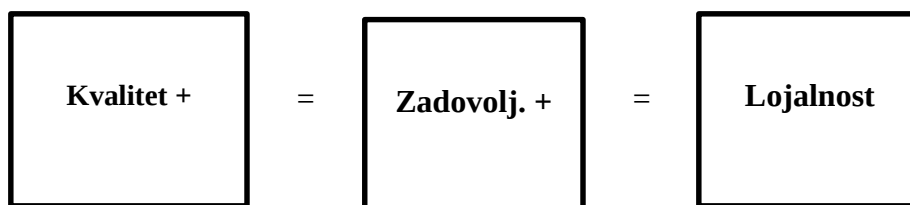
Kako bi znali šta potrošači očekuju od proizvoda ili usluga, preduzeća se oslanjaju na istraživanje tržišta, kojim se ispituju potrebe, želje i stavovi potrošača. Na osnovu rezultata marketing istraživanja preduzeća su u stanju da razvijaju proizvode koji će zadovoljavati potrebe određenog tržišnog segmenta. S obzirom da su savremeni potrošači zahtevni i informisani, kao i da često imaju formirane navike na određeni nivo usluga, a nisu u potpunosti svesni svojih potreba, neophodno je stalno praćenje, poznavanje i uvažavanje očekivanja potrošača.

Zadovoljstvo potrošača nastupa kada je vrednost koju potrošači dobijaju od proizvoda usaglašena sa vrednošću koju potrošači dobijaju kupovinom proizvoda ili usluge. Rezultat zadovoljstva na dugi rok jeste lojalnost potrošača. Lojalni potrošači su važan resurs preduzeća, i obezbeđuju stalne prihode i kvalitetnu promociju, ali i izvor informacija o mogućim daljim razvojem proizvoda i usluga, bez ulaganja u skupa marketing istraživanja.

Zadovoljstvo potrošača u turizmu bazira se na očekivanjima potrošača koja se mogu odnositi na cenu usluge, doživljaj, brzinu, udobnost, ili jednostavno usaglašenost usluge sa ponudom. S obzirom da je zadovoljstvo kao i lojalnost potrošača više emocionalna reakcija, neophodno je da potrošači istovremeno budu zadovoljni time što je usluga ispunila njihova očekivanja sa tehničkog aspekta – na primer soba je bila baš onakva kakvu su platili ili je plaža bila udaljena tačno onoliko koliko je navedeno u prospektu – kao i da budu oduševljeni, na primer, pozivom agenta koji proverava da li su zadovoljni.

Da bi se obezbedilo zadovoljstvo potrošača, preduzeća u turizmu prihvataju programe upravljanja ukupnim kvalitetom (*Total Quality Management*), koji za cilj ima stalno poboljšanje proizvoda, usluge i marketing procesa, a odnosi se na angažovanost svih zaposlenih u preduzeću na poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga. Preduzeća sprovode kontrolu kvaliteta, putem istraživanja tržišta, da bi utvrdili eventualne nedostatke usluga, sprečili nastajanje greške kao i da bi efikasno povećavali kvalitet ponude (Živković & Ilić, 2008).

Slika 1: Relacija između kvaliteta, zadovoljstva i lojalnosti



Izvor: Živković R., Ilić M. *Trijada kvalitet-satisfakcija-lojalnost u turizmu*, Festival kvaliteta, Kragujevac 2008., str. 2.

Osnovni standard kvaliteta turističke usluge su zadovoljni turisti. Standardi kvaliteta definišu minimum nivoa zaštite potrošača uz obavezu postizanja zahtevanog kvaliteta, i uključuju (Živković & Ilić, 2008):

- Sigurnost – u smislu da ponuđeni turistički proizvod ne predstavlja opasnost po život, ili da na bilo koji način ugrozi korisnika i njegov integritet;
- Higijena – u smislu obaveze da objekti za smeštaj moraju da zadovolje standarde čistoće, higijene i sigurnosti;
- Pristupačnost;
- Nedvosmislenost ponude i
- Autentičnost.

Zadovoljstvo se definiše kao potrošačev osećaj koji ima nakon kupovine i konzumiranja određenog proizvoda, odnosno korišćenja određene usluge. Zadovoljstvo potrošača se danas smatra ključnim faktorom za stvaranje lojalnosti postojećih kao i za privlačenje potencijalnih korisnika hotelskih usluga. Prema jednoj od definicija, satisfakcija potrošača predstavlja reakciju potrošača na razliku između očekivane vrednosti i stvarnih performansi, odnosno percepcije nakon konzumiranja (Veljković, 2009). Satisfakcija je potrošačeva percepcija dobijene vrednosti. Satisfakcija se ispoljava kao oduševljenost ako karakteristike proizvoda i usluga zadovoljavaju, ili još bolje nadmašuju potrošačeva očekivanja.

Pre same kupovine određenog proizvoda ili usluge, potrošači imaju određena očekivanja koja mogu biti vezana sa karakteristikama proizvoda/usluge, troškovima i naporima koji prethode njihovom korišćenju. Očekivanja se zasnivaju na: predhodna iskustva, mišljenja porodice, preporuka prijatelja, informacije koje se dobijaju preko medija.

Hotelska preduzeća treba da poznaju zahteve i ponašanje svojih gostiju, kao i to kako oni vide preduzeće i uslugu, kao i konkurente i njihove proizvode. Jaz između zadovoljstva i nezadovoljstva je uzan – korisnik može da ima pozitivno iskustvo a da bude ipak nezadovoljan zbog toga što usluga nije u skladu sa očekivanjima. Iz toga sledi da je poznavanje očekivanja korisnika usluga, odnosno njihove percepcije ključno za postizanje zadovoljstva.

1.6. Koncept upravljanja kvalitetom

Nakon predstavljanja karakteristika hotelskih usluga i značaja kvaliteta u hotelijerstvu, potrebno je napraviti osvrt na najznačajniji proces odnosno koncept a to je – upravljanje kvalitetom. Upravljanje kvalitetom (eng, **menadžment** kvalitetom), je deo ukupnog procesa upravljanja organizacijom / preduzećem (u ovom slučaju hotelskim) a koji se realizuje uz pomoć adekvatnih sistema odnosno alata.

Osnovne pretpostavke menadžmenta kvalitetom zasnivaju se na (Dahlgard, Kristensen, Kenji, 2002):

- zahtevima savremenog tržišta,
- kvalitetnim ljudskim resursima,
- efikasnoj organizaciji poslova,
- standardizaciji svih procesa i postupaka u poslovanju,
- primeni savremenih informacionih i drugih tehnologija, i
- permanentnoj kontroli svih procesa i procedura u postupku kreiranja i isporuke proizvoda (usluge).

Upravljanje odnosno menadžment kvaliteta se odnosi na određene tehnike i metode koje organizacije (preduzeća) koriste u procesu implementacije, održavanja i unapređenja kvaliteta sa ciljem ostvarenja definisanih politika i utvrđenih poslovnih ciljeva. Osnovni cilj upravljanja jeste stvaranje određenog nivoa kvaliteta proizvoda odnosno hotelske usluge, koja će na pravi način da zadovolji želje gostiju odnosno korisnika usluga. U evoluciji odnosno razvojnom periodu poimanja kvaliteta, u različitim periodima su korišćeni razni sistemi upravljanja sa ciljem zadovoljenja potrebnog nivoa kvaliteta usluga. Cilj svakog od korišćenih sistema je dostizanje kao i održavanje traženog nivoa kvaliteta koji treba da obezbedi zadovoljstvo potrošača.

1.7. Nastanak i evolucija sistema upravljanja kvalitetom

Kako se razvijalo tržište i savremeni sistemi poslovanja, tako se uporedo morao razvijati i kvalitet. Promene u strukturi tražnje i sve veći zahtevi potrošača uslovljavali su stalne promene u kvalitetu odnosno zahtevu za kvalitetom su bili sve veći i izraženiji. Tako da sada možemo govoriti o razvoju kvaliteta koji se dešavao u određenim vremenskim etapama odnosno periodima. Prema tome, prepoznaju se četiri evolucione etape odnosno faze razvoja kvaliteta (Dahlgard, Kristensen, Kenji, 2002, 7):

- Inspekcija kvaliteta;
- Kontrola kvaliteta;
- Garancija kvaliteta, i
- Upravljanje totalnim kvalitetom

Inspekcija kvaliteta se odnosi na identifikovanje proizvoda lošijeg kvaliteta kao i na njihovu klasifikaciju na prihvatljive, kao i na proizvode koji ne izlaze iz proizvodnog procesa. Proizvodi koji su tržišno prihvatljiviji mogu da se plasiraju kao proizvodi lošijeg kvaliteta. Međutim, proizvodi za koje se ovom inspekcijom kvaliteta utvrdi da nisu za upotrebu odnosno da u velikom meri odstupaju od definisanih standarda, mogu ponovo da se vrate u proizvodni proces sa ciljem otklanjanja određenih nedostataka, ili se ti proizvodi moraju eliminisati kao neprihvatljivi za korisnike.

Kontrola kvaliteta se odnosi na proces utvrđivanja kvaliteta proizvoda nakon njegove proizvodnje a prema određenim pisanim specifikacijama, merenjima i standardima gde se nakon kontrole dobri proizvodi odvajaju od loših. Osnovni procesi koji se odnose na proizvode i usluge a pomoću kojih se može omogućiti spoznaja potreba korisnika su inspekcija i kontrola kvaliteta. Ovi navedeni procesi zahtevaju viši stepen kontrole kao i niži stepen neusklađenosti između kvalitetnih i nekvalitetnih proizvoda /usluga.

Garancija kvaliteta se odnosi na predhodno navedene razvojne faze upravljanja kvalitetom. Garancija kvaliteta se odnosi na proces obezbeđenja poverenja korisnika da će proizvodi / usluge namenjene njima u potpunosti zadovoljiti njihove zahteve.

Upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja primenu koncepta upravljanja kvalitetom u svim segmentima poslovnih procesa. Upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management - TQM) odnosi se na primenu principa upravljanja kvalitetom na svim nivoima, fazama i svim sektorima u preduzeću. TQM je upotpunjen implementacijom sofisticiranih tehnika upravljanja i njegova primena se širi izvan okvira interne organizacije. Na taj način preduzeće može istovremeno razvijati dobru saradnju sa dobavljačima.

Tabela 1: Karakteristike različitih faza razvoja upravljanja totalnim kvalitetom (TQM)

Faze	Karakteristike
Inspekcija kvaliteta (1920)	Korektivne akcije i identifikovanje neodgovarajućih proizvoda
Kontrola kvaliteta (1924)	Testiranje kvaliteta proizvoda i planiranje upotrebe specifikacija za efikasniju kontrolu kvaliteta
Garancija kvaliteta (1950)	Procesna kontrola neuspeha i analiza efekata u neprodukcijским operacijama
Upravljanje totalnim kvalitetom (1980)	Utemeljena vizija ka stalnim poboljšanjima unutrašnje organizacije i merenje performansi korisnika

Izvor: Dahlgaard, J., Kristensen, K., Kenji, G., Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, London, 2002., str. 8.

U gore navedenoj tabeli su predstavljene faze razvoja upravljanja kvalitetom kao i određene karakteristike za svaku od faza pojedinačno. Na tabeli se vidi da se u vremenskom periodu od početne faze razvoja masovne proizvodnje javila potreba razvoja sistema upravljanja kvalitetom kao neophodnost za ostvarivanje uspeha na tržištu.

Razni sistemi upravljanja kvalitetom su razvijani sve do druge polovine XX veka kada se dostiže vrhunac sa razvojem TQM sistema. Uz pomoć savremenih sistema TQM-a su se promenili tokovi poslovnih procesa što je doprinelo da kvalitet postane sastavni elemenat svih delova organizacije preduzeća.

1.8. Sistem upravljanje totalnim kvalitetom - TQM koncept

Sistem upravljanja totalnim kvalitetom (Total Quality management – TQM) se kao koncept pojavio sredinom pedesetih godina XX veka. Svoj vrhunac kao i punu primenu u poslovanju kompanija je dostigao početkom osamdesetih godina prošlog veka. Prema Barjaktaroviću, Sistem upravljanja totalnim kvalitetom predstavlja **„poseban koncept poslovnog ponašanja, stila upravljanja i načina razmišljanja, čiji je osnovni cilj da kreira vrhunski kvalitet u proizvodnji i pružanju usluga“** (Barjaktarović, 2013, 53).

TQM predstavlja sistem upravljanja uz pomoć metoda kojima je menadžment zajedno sa zaposlenima u kompaniji posvećen kontinuiranom poboljšanju proizvodnih i uslužnih procesa. Predstavlja kombinaciju kvaliteta sa sistemom upravljanja, a primarni cilj jeste povećanje prometa uz minimiziranje troškova.

Takođe se TQM sistem može definisati kao filozofija upravljanja koja se zasniva na integraciji svih poslovnih funkcija poput u kompanijama kao što su: marketing, finansije, prodaja i dr., a sa ciljem usaglašavanja sa potrebama i očekivanjima svih stejkholdera

(vlasnici, menadžeri, zaposleni, kupci, dobavljači, lokalna zajednica i dr.). TQM sistem posmatra organizaciju preduzeća kao skup procesa, gde je zadatak organizacije preduzeća da kontinuirano poboljšava svoje interne procese uključujući znanje i iskustva zaposlenih.

Ovaj sistem je danas prepoznat kao opšti proces upravljanja tako da je znatno proširen njegov opseg primene posebno u uslužnom sektoru kakav je turizam i hotelijerstvo. Pre same implementacije TQM sistema, svaka organizacija mora da utvrdi spremnost za implementaciju TQM sistema i otkloni sve eventualne probleme koji mogu nastati u procesu uvođenja sistema.

Ključne polazne osnove za proveru spremnosti organizacije za implementaciju TQM sistema su sledeće (Barjaktarović, 2013, str. 54):

- Odlučnost i opredeljenost menadžmenta za uvođenje sistema kvaliteta, kao i njegovu primenu i prihvatanje koncepta od strane zaposlenih. Za uspešnu implementaciju sistema TQM je neophodno da se top menadžment kompanije jasno opredeli za njegovo uvođenje a zatim da svoju odluku o razvoju kvaliteta sprovodi kroz operativno delovanje. Za uspešnu implementaciju sistema kvaliteta je potrebno da i zaposleni prihvate takvu odluku;
- Potreban je pozitivan pristup svih učesnika u tom procesu implementacije (negativni pristup treba eliminisati);
- Potrebno je informisati osoblje o značaju uvođenja sistema (nabrojati sve benefite implementacije sistema: poboljšanje poslovanja, smanjenje troškova, bolja prodaja hotelskih usluga, veće zadovoljstvo gostiju i sl.);
- Smernice i svi drugi elementi koji su neophodni za uspešnu implementaciju sistema;
- Odlučnost hotelskog osoblja da se obučava sa ciljem eliminisanja potencijalnih grešaka u pojedinim procesima rada i sistema;
- Priprema neophodnih dokumenata, i
- Odgovarajuća informisanost ostalih.

Ispunjavanjem gore navedenih pretpostavki, kompanije stvaraju povoljne uslove koji joj omogućavaju da koristi odgovarajuće procedure za uvođenje TQM sistema.

1.8.1. Osnovna načela TQM sistema i njegova implementacija

Današnji, savremeni pristup TQM se značajno razlikuje u odnosu na početne faze razvoja njegovog razvoja (u prošlom veku) a sve to zahvaljujući osnovnim principima sistema, koji su konfigurisani sa ciljem ispunjavanja predhodno definisanih ciljeva organizacije / preduzeća kao i u cilju zadovoljenja elementarnih aktivnosti sistema.

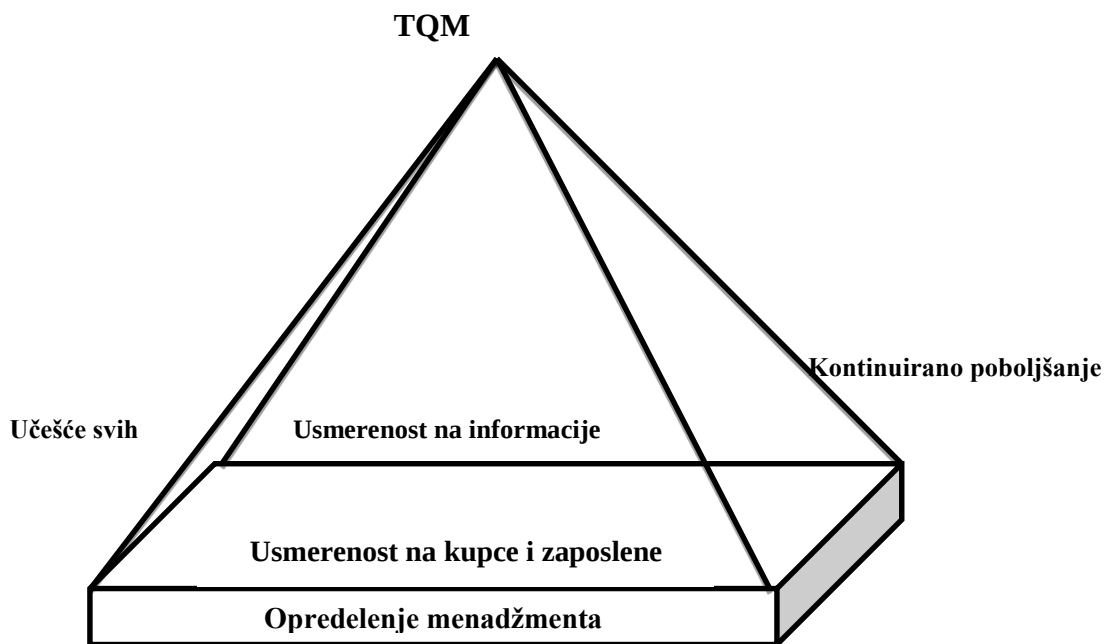
Kao ključne osnove TQM sistema izdvajaju se (Barjaktarović, 2013, str. 55):

- **Orientacija ka potrošaču** – preduzeće (sa aspekta ovog rada – hotelsko) svoju ponudu odnosno uslugu prilagođava potrebama i zahtevima svojih korisnika – gostiju. Razumevanje potreba i zahteva gostiju je ključno jer hotel na taj način kreira uslugu čijom će isporukom ispuniti njihova očekivanja;
- **Učešće svih** – se odnosi na kompletno uključivanje svih subjekata koji su zaduženi za kreiranje proizvoda/usluge, poslovnih procesa i procedura, sa jedinstvenim ciljem da proizvod odnosno usluga u celosti zadovolji očekivanja potrošača po pitanju kvaliteta.

Ovako postavljene performanse poslovnih procesa podrazumevaju konstantnost napora zaposlenih koji su usmereni ka poboljšanju radnih operacija u hotelskom preduzeću. Jedan od karakterističnih oblika potpune uključenosti zaposlenih jesu radni timovi. Samo zadovoljni zaposleni mogu da doprinesu kvalitetu usluga koje pružaju. Ukoliko postoji timski rad i zainteresovanost zaposlenog osoblja da se posao odbija odgovorno, dobija se preduslov za održavanje i razvoj kvaliteta turističkih usluga. Top menadžment je taj koji ima najveću odgovornost za uspešnost menadžmenta totalnog kvaliteta. Oni se moraju identifikovati sa filozofijom TQM i koristiti sve raspoložive resurse u preduzeću.

Na sledećoj slici su prikazani principi upravljanja totalnim kvalitetom – TQM.

Slika 2: Principi TQM sistema



Izvor: Radosavljević, G., Menadžment u turizmu, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, 2009, str. 259.

Sistem totalnog kvaliteta funkcioniše sa svrhom implementacije sistema u svim sektorima preduzeća, dostizanja optimalne rutine u poslovanju preduzeća koja integriše zaposleno osoblje, opremu i informacije, a sve sa ciljem unapređenja satisfakcije korisnika uz ujedno i smanjenje ukupnih troškova u procesu pružanja usluga (proizvodne).

Da bi se u određenom hotelu mogao uspešno implementirati sistem upravljanja totalnim kvalitetom, menadžment mora u potpunosti da razume potrebe i zahteve korisnika / gostiju, da poštuje utvrđene standarde i osmisli kvalitetan proizvod odnosno uslugu čija isporuka će na najbolji način da zadovolji očekivanja gostiju hotela.

Na taj način postavljen sistem kvaliteta, inkorporiran u funkcijama pojedinih sektora hotela omogućava realizaciju boljih poslovnih rezultata i ujedno povećava nivo zadovoljstva zaposlenih i korisnika usluga hotela. Primena i implementacija sistema totalnog kvaliteta u hotelima je od velikog značaja, zato što utiče na poboljšanje kvaliteta hotelskog proizvoda (usluge) i ujedno i na smanjenje troškova u hotelskom poslovanju.

Implementacija TQM sistema u hotelskom preduzeću je proces koji se realizuje u više faza. Faze implementacije sistema upravljanja totalnim kvalitetom se odnose na (Radosavljević, 2009, 261):

1. Razvoj svesti o kvalitetu

- Definisanje strategije kvaliteta;
- Razvoj procedura i postupaka;
- Izgradnja sistema podrške, i
- Obrazovanje i trening personala.

2. Organizacija kvaliteta

- Utvrđivanje pojedinačnih ciljeva;
- Konstituisanje posebnog tima zaduženog za kvalitet, i
- Definisanje mera za kvalitet.

3. Implementacija

- Izgradnja procesa i projekata razvoja,
- Procena povratnih informacija, i
- Upravljanje potpunim kvalitetom.

Važno je napomenuti da svi uključeni (zaposleni, menadžment) u kreiranju i isporuci hotelskog proizvoda / usluge trebaju da budu podjednako svesni svojih odgovornosti, iz razloga što implementacija TQM sistema u hotelskom preduzeću zahteva timski rad, timsku kulturu i fleksibilnu organizacionu strukturu (Barjaktarović, 2013, 63).

1.8.2. Prednosti i nedostaci TQM sistema

Sa aspekta istraživanja ovog rada važno je napomenuti koji su to benefiti od implementacije TQM-a za poslovanje hotelskih preduzeća. S tim u vezi važno je pre svega napomenuti koje su to prednosti, ali i nedostaci TQM sistema. Bez obzira da li se radi o malom ili velikom hotelu, danas se ističe neophodnost primene i implementacije TQM-a u njihovom poslovanju. Ovaj sistem omogućava svim hotelima stabilnost i konkurentsku prednost, posebno na globalnom tržištu. Najpre treba istaći koristi koje daje implementacija sistema upravljanja totalnim kvalitetom u hotelskim preduzećima.

Uvođenjem TQM sistema u hotelskim preduzećima se ostvaruje (Barjaktarović, 2013, 62):

- Konstantno unapređivanje kvaliteta hotelskih usluga;
- Stvaranje konkurentske prednosti i bolje pozicioniranje na tržištu;
- Bolje zadovoljenje potreba i želja korisnika usluga i stvaranje lojalnosti;
- Satifikacija zaposlenih i stvaranje i jačanje tima lojalnog preduzeću;
- Unapređenje kvaliteta upravljanja;
- Bolje upravljanje ljudskim resursima – optimalan broj zaposlenih;
- Niži troškovi poslovanja (posebno fiksnih troškova);
- Bolje i efikasnije iskorišćenje slobodnih prostora (rentiranje sala itd.);
- Ekonomičnije upravljanje zalihama;
- Efikasnije upravljanje rizicima;
- Stvaranje „goodwill“-a, preduzeća i izgradnja prepoznatljivog imidža hotela na turističkom tržištu;
- Povećanje prometa i profita.

Prema Holjevac **prednosti uvođenja** TQM sistema u male hotele su (Holjevac, 2002):

- uvođenjem ovog sistema dolazi se do jednostavnije organizacione strukture;
- lakše je objasniti manjoj grupi zaposlenih način rada programa i pridobiti njihovo poverenje;
- postoje jasno definisani zadaci i odgovornost svakog zaposlenog, jer su svi zaposleni u stalnom kontaktu sa proizvodom i uslugom;
- međusobna povezanost zaposlenih zbog obavljanja različitih poslova dovodi do boljeg poznavanja ukupnog poslovanja hotela;
- veća je povezanost menadžmenta i zaposlenih;
- želje gostiju se lakše i brže otkrivaju.

Gore navedene prednosti koje hoteli imaju implemtacijom TQM-a ukazuju na to da je primena ovog sistema u savremenom hotelskom poslovanju neophodan preduslov za održivost i uspeh preduzeća na tržištu.

Prema Pervaiz-u nedostaci uvođenja TQM sistema u male hotele su (Pervaiz, 1999):

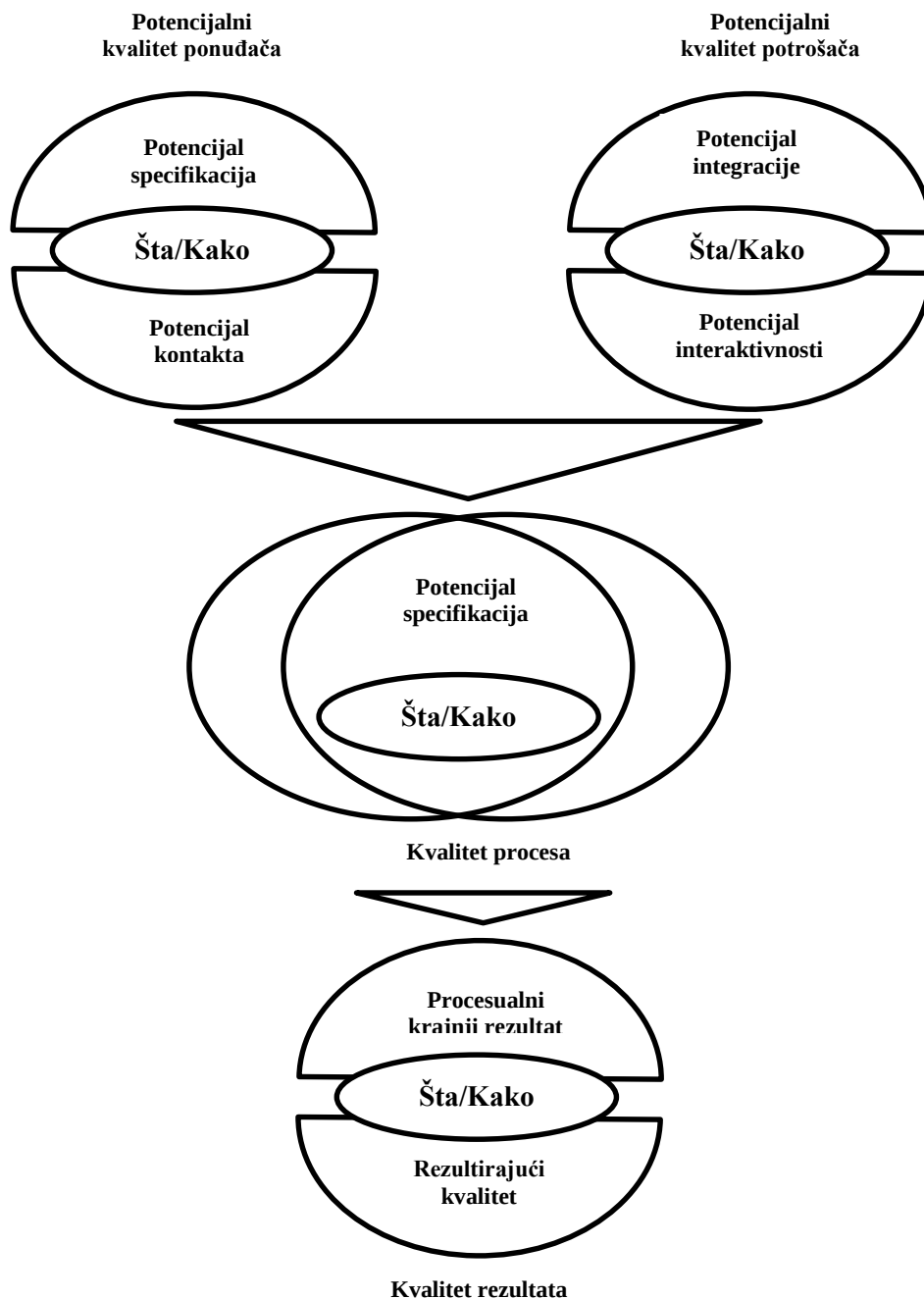
- obrazovanje zaposlenih je obično niže u odnosu na velike hotele;
- treninzi i obuka zaposlenih se organizuje ređe, jer hotel nema dovoljno radne snage koja može da pokrije radno vreme zaposlenih koji su na obuci;
- rukovodstvo hotela nema jasne smernice prema budućim ciljevima i misiju, iz ovog razloga pristupaju sistemu TQM sa rezervom;
- očekuju se brzi rezultati prilikom primene TQM koji nisu mogući jer je ovaj sistem složen;
- neznanje utiče na otpor prema uvođenju TQM sistema;
- nepostojanje saradnje između menadžera i vlasnika;
- zaposleni u hotelu mogu da pruže otpor prema uvođenju TQM.

1.9. Modeli kvaliteta usluga

Kvalitet usluge koju sprovodi određeni zaposleni (član uslužnog osoblja) može se odrediti preko ličnog stava i procene od strane pružaoca usluge u vezi sa kvalitetom internih faktora (ljudski resursi, oprema, alati i sl.) koji su osnovni faktori u kontaktu sa gostima. Kvalitet usluge se odnosi i na neposredan kontakt koji se javlja između korisnika i pružaoca usluga, odnosno između gosta i gore pomenutih faktora, a koji određuju kvalitet usluge u samom procesu pružanja usluga (Ćosić, 2007, str. 83).

Na sledećoj slici je prikazan model kvaliteta.

Slika 3. Model kvaliteta



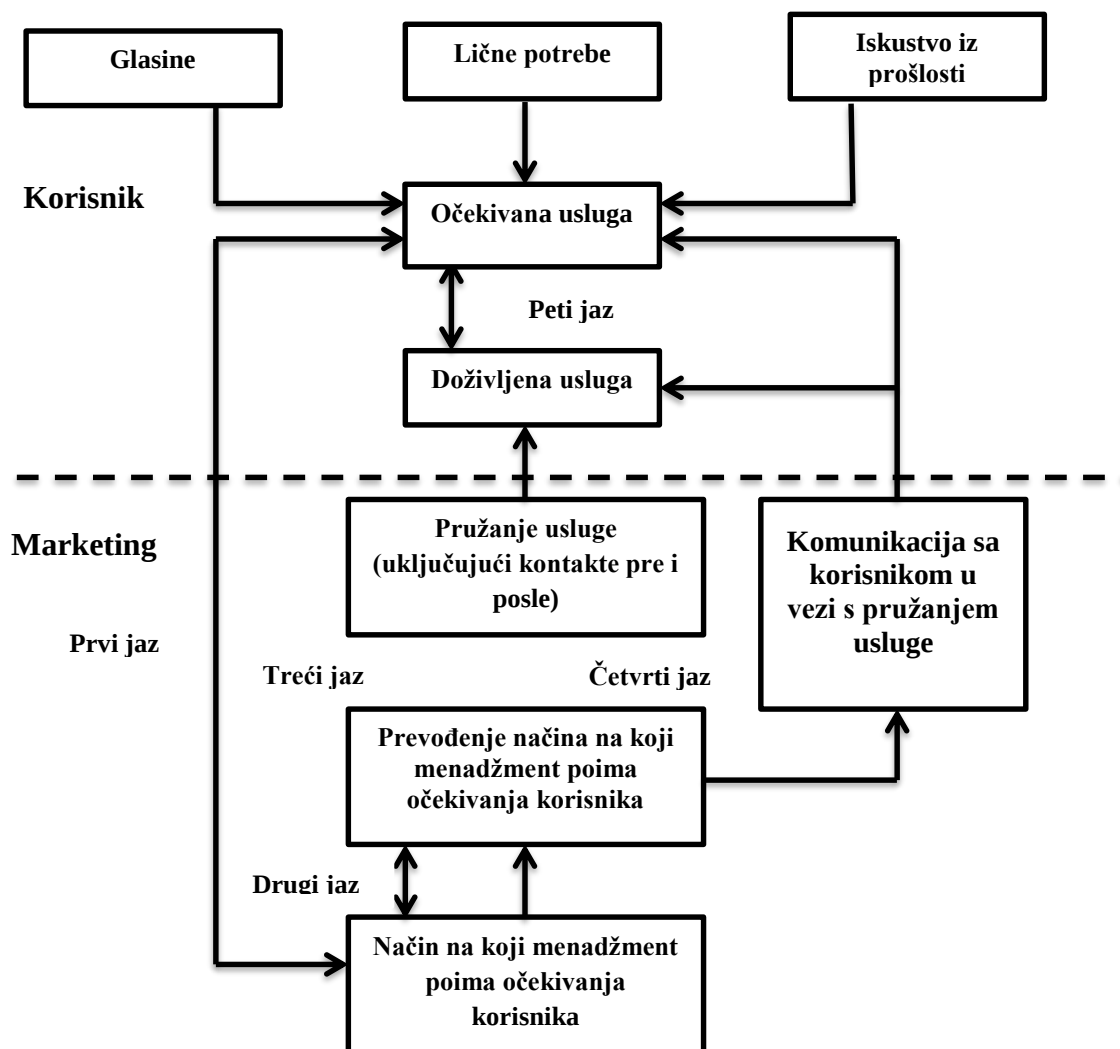
Izvor: Ćosić, M. (2007) Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Beograd, Visoka turistička škola strukovnih studija, str. 84.

Iz slike gore se može videti da se potencijalni kvalitet potrošača odnosi na njegovo učestvovanje u procesu pružanja usluge. Takođe se može videti da se interaktivni potencijali odnose na spoznaju usluge koja se javlja kao rezultat interakcije i neposrednog kontakta između više potrošača, koji takođe svojim aktivnostima utiču na ponuđača usluga. Doživljaj

kvaliteta predstavlja sintezu unutrašnjih faktora proizvodnje (osoblje hotela) sa spoljašnjim faktorima - potrošačima (Ćosić, 2007, str. 83).

Najšire prihvaćen model dimenzija kvaliteta usluge je SERVQUAL. Ovaj model koristi multidimenzionu skalu kojom se poredi percepcija potrošača sa očekivanim kvalitetom usluge. Percepcije se mogu meriti putem definisanih skala (npr. od 1 do 7, gde se pod brojem jedan podrazumeva odgovor „uopšte se ne slažem“, a pod brojem 7 „u potpunosti se slažem“). Dimenzije kvaliteta usluge se istražuje kroz nekoliko pitanja (najčešće 4 ili 5 pitanja). Rezultati dobijeni istraživanjem se upoređuju sa odgovorima potrošača u pogledu njihovih očekivanja. SERVQUAL metoda merenja kvaliteta koristi pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge i to pouzdanost, sigurnost, odgovornost, empatija, opipljivost (Gibson, 2009).

Slika 4. GAP model



Izvor: Đurić, M. (2008) Modeli kvaliteta usluga, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije dostupno na <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/54.pdf>.

GAP model je baziran na odnosima potrošača i uslužnog preduzeća. Suština GAP modela počiva u analizi jazova (*gaps*). Postoji pet vrsta jazova (Parasuraman et al, 1985) :

1. Prvi jaz je razlika između očekivanja korisnika i načina na koji menadžment shvata očekivanja korisnika i javlja se u slučaju kada rukovodstvo ne prati zbivanja na tržištu, što dovodi do nerazumevanja potreba korisnika. Ovaj jaz se može umanjiti komunikacijom koja se uspostavlja sa potrošačima, analizom nivoa zadovoljstva, traženjem rešenja za žalbe kupaca i sl.
2. Drugi jaz predstavlja odstupanja između očekivanja korisnika i specifikacije kvaliteta usluge. Menadžeri znaju šta njihovi potrošači žele, ali ne kreiraju uslugu koja zadovoljava te želje usled neadekvatne posvećenosti postizanju kvaliteta usluge, nedostatka resursa, odsustva vizije i drugog.
3. Treći jaz je razlika između specifikacija kvaliteta usluge i usluge kakva je stvarno pružena potrošačima.
4. Četvrti jaz je razlika između usluge kakva je stvarno pružena i onoga što je obećano korisniku. Na primer, preduzeće u promociji obeća više nego što zapravo pruža. Uzrok ovog jaza može biti i nedostatak konzistentnosti usluge ukoliko preduzeće posluje u više filijala ili sa više partnera jer potrošači često očekuju da sve poslovnice istog preduzeća nude isti kvalitet usluge.
5. Peti jaz predstavlja razliku između očekivanja korisnika usluge i njegovog subjektivnog doživljaja usluge, odnosno između očekivanog i dobijenog kvaliteta. Nezadovoljstvo proizilazi iz pružanja usluge ispod očekivanog kvaliteta.

Gore navedeni gepovi imaju uticaj na ukupni percepcipirani kvalitet usluge, kao i na zadovoljstvo potrošača.

1.10. Standardi kvaliteta u hotelijerstvu

Kako bi se obezbedio kvalitet hotelskih usluga neophodna je standardizacija svih elemenata turističkog proizvoda. Stoga su standardi u hotelijerstvu brojni i uključuju standarde (Holjevac, 2002, str. 114):

- koji se primenjuju prilikom izgradnje hotela;
- opreme, enetrijera, dizajna soba i pomoćnih prostorija;
- procesa rada;
- kvaliteta hotelskih usluga;

- hotelskog menadžmenta;
- poslovne komunikacije i etike;
- informacionog sistema u hotelima;
- ljudskih resursa;
- terminologije i upotrebe simbola;
- ekologije i zaštite životne sredine;
- bezbednost i zaštita zdravlja zaposlenih;
- bezbednost materijala i hrane;
- ostali.

Najvažniji međunarodni standardi koji opredeljujuće deluju na formiranje kvalitetne usluge u hotelijerstvu su (Barjaktarović, 2013, str. 88):

1. Standardi ISO 9000, pripadaju sistemu menadžmenta kvalitetom – QMS;
2. Standardi ISO 14001 – odnose se na upravljanje zaštitom životne sredine;
3. Standardi koji se odnose na bezbednost hrane, a odnose se na: HACCP sistem; ISO 22000, i HALAL standarde;
4. OHSAS 18001 – Sistem menadžmenta zaštite zdravlja i bezbednosti na radu;
5. ISO 26000 – odnose se na implementaciju društvene i korporativne odgovornosti u hotelskom poslovanju;
6. ISO 50001 – odnosi se na standarde o energetske efikasnosti;
7. Na kvalitet hotelskog proizvoda utiču i standardi koji uređuju pitanja: rizika, zaštite informativne imovine, pritužbi i dr.

2. ULOGA I ZNAČAJ KATEGORIZACIJE HOTELA U PERCEPCIJI KVALITETA HOTELSKE USLUGE

2.1. Pojam i uloga klasifikacije i kategorizacije u hotelijerstvu

Klasifikacija delatnosti i kategorizacija ugostiteljskih objekata pripadaju kategoriji eksternih standarda, koji predstavljaju pisane norme koje donose određene nacionalne ili međunarodne organizacija. Za razliku od toga, norme koje propisuju pojedina preduzeća pripadaju grupi internih standarda. Osnovni cilj uvođenja **internih standarda** jeste obavljanje poslova po pravilima i zahtevima čijim poštovanjem hotelijer podstiče unapređenje prodaje. Određuje se vremenski period koji je potreban za izvršavanje zadatih operacija u hotelu. Interni standardi obuhvataju **tehničko – tehnološku komponentu i personalnu komponentu** (Barjaktarović, 2013, 86).

Tehničko – tehnološka komponenta vezana je za poštovanje određenih procedura koje moraju da se poštuju u toku procesa rada. Primera radi, utvrđivanje radnog vremena u okviru kojeg će zaposleni da obavi zadate operacije a pritom da koristi tehnologiju koja je namenjena tom sektoru u kojem radi. Najbolji primer za ovo jeste podela zadataka glavne domaćice sobaricama, gde svaka sobarica dobija određeni broj soba koje treba da spremi u toku svog radnog vremena. Možemo da damo primer iz restorana gde je na menadžeru F&B sektora da odredi neophodan broj radnika kako bi se neka funkcija obavila nesmetano.

Personalnu komponentu čine oni elementi koje hotelsko preduzeće propisuje u vidu akata o sistematizaciji, o nagrađivanju, o ponašanju personala i dr.. Postoje uslovi koji se definišu ovim pravilnicima za obavljanje poslova na određenom radnom mestu.

Sve velike hotelske grupacije (npr. Hilton, Šeraton, IG i dr.) donose interne standarde za pojedina područja poslovanja koji obezbeđuju viši nivo kvaliteta.

Klasifikacija (razvrstavanje) predstavlja osnovu za **kategorizaciju** ugostiteljskih objekata, koja podrazumeva ocenjivanje ili rangiranje ugostiteljskih objekata (hotela, motela, i restorana, i drugih ugostiteljskih objekata) prema nivoima kvaliteta. (Barjaktarović, 2013, str. 86). Cilj kategorizacije je stvaranje kvalitetnog proizvoda i zaštita korisnika usluga jer na osnovu nje se turisti opredeljuju za određeni hotel, naročito ukoliko nemaju dodatne informacije o hotelu.

Kategorizacijom se definišu potrebni uslovi za rangiranje ugostiteljskih objekata. Proces kategorizacije je usmeren na zaštitu korisnika proizvoda / usluga i garanciju kvaliteta određenog hotelskog preduzeća. Kategorija objekta služi kao važna informacija za turiste koji na osnovu nje formiraju svoja očekivanja u pogledu kvaliteta usluge. U zavisnosti od zemlje, proces kategorizacije nije međunarodno regulisan kao obavezujući proces. U nekim zemljama kategorizacija je obavezna (Italija, Španija, Francuska), u određenim je na dobrovoljnoj osnovi (Velika Britanija), dok je u Austriji i Švajcarskoj kategorizacija u nadležnosti privrednih asocijacija.

Kategorizacija ugostiteljskih objekata u Srbiji i Crnoj Gori je u nadležnosti ministarstava u kojem su locirani poslovi turizma.

Odgovarajuća raspodela kvaliteta u svim poslovnim procesima hotela ne bi bila moguća bez primene standarda u područjima koja su od vitalnog značaja za funkcionisanje hotelskog preduzeća. Standardi se primenjuju u područjima hotela za koja su unapred definisani. Hotelski standardi su koncipirani u skladu sa savremenim zahtevima tržišta koji usmeravaju hotelsko preduzeće ka odgovornom poslovanju prema svim učesnicima na tržištu, zadovoljavajući pritom njihove zahteve primenom pisanih normi čije će konstantno poštovanje doprineti ispunjavanju postavljenih ciljeva koji vode preduzeće ka uspešnosti i dugoročnoj održivosti poslovanja na globalnom tržištu.

2.2. Kategorizacija hotela u svetu

S obzirom da ljudski faktor u velikoj meri utiče na kvalitet usluga u hotelijerstvu, ovo u velikoj meri ograničava standardizaciju operacija u radu hotela. S obzirom da kategorizacija služi kao jedinstveni element promocije hotela, i u očima kupca odražava kvalitet usluga, hotelska preduzeća se sve više okreću standardizaciji usluga. Međutim, stalno unapređenje ponude hotela predstavlja dodatnu prepreku efikasnoj kategorizaciji.

Hotelska preduzeća imaju za cilj da privuku i zadrže potrošače i stalno proširuju spektar svojih usluga. Kategorizacija je značajna jer pruža informaciju potrošačima, ali istovremeno omogućava diferencijaciju hotela. Sa druge strane, države su zainteresovane za kategorizaciju jer im to omogućava da više kategorije hotela oporezuju po višoj stopi poreza, čime se utiče i na konkurentnost tržišta. Kategorizacija značajno utiče na formiranje cena, i intenzivira saradnju između turističkih subjekata na nekoj destinaciji.

S obzirom na velike razlike u stepenu razvijenosti, kulturi i sadržaju turističke ponude, ne može se ustanoviti jedinstveni sistem klasifikacije na globalnom nivou. Kriterijumi koje Svetska turistička organizacija koristi u klasifikaciji hotelskih objekata su (The European Consumer Centres' Network, 2009):

a) Nivo komfora:

- Luksuzni (4 * i 5 *);
- Srednji nivo;
- Niži nivo.

b) Lokacija:

- Sezonski;
- Planinski;
- Banjski;
- Urbani;

- Pored puta.
- c) Svrha boravka gostiju:
 - Tranzit;
 - Specijalni povod.
- d) Način poslovanja:
 - Stalno otvoreni;
 - Sezonski.
- e) Način organizacije:
 - Pojedinačna usluga;
 - Udruženja;
 - Grupe.
- f) Vlasništvo:
 - Lično;
 - Privatno;
 - Državno;
 - Zajedničko;
 - Javno;
 - Javno od međunarodnog značaja.
- g) Kapacitet :
 - Mali hoteli (do 150 ležaja);
 - Srednji hoteli (151 - 400 ležaja);
 - Veliki hoteli (više od 400 ležaja).
- h) Ciljno tržište:
 - Trgovina;
 - Interesovanja;
 - Odmor.
- i) Usluga:
 - Puna usluga;
 - Ekonomični;
 - Samousluživanje.

Postoji preko 30 šema kategorizacije hotela, a kada se radi o udobnosti smeštaja najkorišćeniji su evropski sistem zvezdica, sistem slova, sistem kruna i sistem nivoa. Zemlje

se, prema stavu koji imaju prema klasifikaciji i kategorizaciji hotela, mogu podeliti na (The European Consumer Centres' Network, 2009):

- zemlje koje nemaju sistem (Nordijske zemlje)
- zemlje koje nemaju zvaničnu kategorizaciju ali postoji nezvanična klasifikacija koja je prepoznata od strane potrošača
- zemlje koje su ustanovile formalni sistem klasifikacije.

Za jedan od najkompleksnijih sistema klasifikacije važi sistem u Francuskoj. U većini zemalja klasifikacija se oslanja na dve kategorije kriterijuma (The European Consumer Centres' Network, 2009):

- prostor i oprema
- kvalitet prostora, opreme i usluge – na primer, opšte stanje objekta, lobi, dodatne usluge, sobe, sanitarne prostorije, stav i profesionalno ophođenje osoblja i slično.

Na primer, u Velikoj Britaniji, da bi hotelski objekat stekao određeni broj zvezdica mora da sakupi bodove u okviru šest ključnih kategorija. Na ovaj način se gostima garantuje da hotel u kontinuitetu obezbeđuje konzistentan nivo kvaliteta usluge koji je određen kategorijom. Šest oblasti koje se koriste u kategorizaciji (Visit England, 2011):

- Čistoća
- Sobe
- Kupatila
- Usluga i efikasnost
- Kvalitet hrane
- Uslužnost i stav osoblja.

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

STR Global primenjuje sistem klasifikacije za hotelske lance, koji kategoriše hotelske brendove na bazi prosečne cene soba. STR koristi 6 kategorija i to: luksuzne, visoki nivo, viši

nivo, viši srednji nivo, srednji nivo, ekonomski. ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) je u svojem istraživanju “*Hotel brand study*” ispitivao zadovoljstvo korisnika u 29 najvećih hotelskih brendova u SAD (ACSI, 2013). Istraživanje je pokazalo da najveće zadovoljstvo korisnika stvaraju luksuzni hoteli. Zadovoljstvo je mereno kroz deset kriterijuma: postojanje programa lojalnosti, način rezervacije, prijava u hotel, ljubaznost osoblja, kvalitet internet konekcije, čistoća i udobnost soba, dodatne aktivnosti, kvalitet smeštaja, kvalitet hrane i drugi.

Slika 5: Indeks zadovoljstva gostiju hotela po kategorijama

Hotel Brand	Chain Scale Brand Categorization*	ACSI 2013	ACSI 2014	% Change Year-on-Year
Ritz-Carlton	Luxury	NM	86	NA
JW Marriott	Luxury	83	83	0.0%
Hyatt	Upper Upscale	79	82	3.8%
Westin	Upper Upscale	81	82	1.2%
Hyatt Place	Upscale	79	82	3.8%
Fairfield Inn & Suites by Marriott	Upper Midscale	84	82	-2.4%
Hampton Inn & Suites	Upper Midscale	81	82	1.2%
Marriott Hotels & Resorts	Upper Upscale	82	81	-1.2%
Embassy Suites Hotels	Upper Upscale	82	81	-1.2%
Hilton Garden Inn	Upscale	77	81	5.2%
Wyndham Hotels & Resorts	Upper Upscale	77	79	2.6%
Courtyard by Marriott	Upscale	79	79	0.0%
Residence Inn by Marriott	Upscale	NM	79	NA
Grand Hyatt	Luxury	77	78	1.3%
Hyatt Regency	Upper Upscale	82	78	-4.9%
Holiday Inn	Upper Midscale	78	78	0.0%
Brand Average		77	77	0.0%
Hilton Hotels & Resorts	Upper Upscale	81	77	-4.9%
Doubletree by Hilton	Upscale	78	77	-1.3%
SpringHill Suites by Marriott	Upscale	NM	77	NA
Comfort Inn/Suites	Upper Midscale	79	77	-2.5%
Best Western Plus	Upscale	NM	76	NA
Crowne Plaza	Upscale	NM	74	NA
Days Inn/Suites	Economy	74	73	-1.4%
Sheraton	Upper Upscale	76	72	-5.3%
Best Western	Midscale	77	72	-6.5%
Quality Inn	Midscale	77	70	-9.1%
Ramada Inn	Midscale	69	70	1.4%
Super 8	Economy	66	68	3.0%
Econo Lodge	Economy	59	67	13.6%

Izvor: ACSI, 2013, Press Release Hotel Brands 2013.

Iako većina zemalja koristi sistem kategorizacije od pet zvezdica, da bi se opisala usluga nekih hotela ovo nije dovoljno. U svetu danas postoje hoteli sa sedam zvezdica (iako je zvanična kategorizacija pet zvezdica deluxe). Na primer, Burj Al Arab u Dubajiu je arhitektonsko remek delo sa 202 sobe, veličine od 170 do 780 m², i cene od 1000 do 25000 USD za noćenje (hotelclub.com).

2.3. Kategorizacija hotela u Crnoj Gori

Nakon prikazivanja opštih normi za kategorizaciju hotela u svetu, potrebno je u ovom delu osvrnuti se na neke osnovne karakteristike kategorizacije smeštajnog sektora u Crnoj Gori. Kategorizacija ugostiteljskih objekata uopšte, u Crnoj Gori je definisana Pravilnikom o vrstama, minimalno – tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata. Pravilnik se odnosi na turističku delatnost i ugostiteljske objekte, u kome se definišu minimalni uslovi koje pojedine vrste objekata moraju da ispoštuju da bi mogli ispuniti uslove za dobijanje kategorije. U ovom Pravilniku su sadržani i bitni elementi za kategorizaciju, kriterijumi za kategorizaciju, smernice koje definišu način vršenja kategorizacije objekata, kao i određene standarde i način njihovog dodeljivanja.

Prema ovom pravilniku ugostiteljski objekti se razvrstavaju na (Pravilnik, Sl. List Crne Gore, 2012) :

1. Ugostiteljske objekte specijalizovane za pružanje usluga smeštaja, pripreme i služenja hrane i pića, i
2. Ugostiteljske objekte specijalizovane za usluge pripreme i služenja hrane i pića.

Što se tiče ugostiteljskih objekata koji pružaju usluge smeštaja i pripreme i služenja hrane i pića, navedeni pravilnik ih razvrstava u sledeće grupe (Pravilnik, Sl. List Crne Gore, 2012):

- 1) Primarne ugostiteljske objekte, i
- 2) Komplementarne ugostiteljske objekte

1. **Primarni ugostiteljski objekti** su objekti koji nude usluge smeštaja, pripreme i služenja hrane i pića. U ovu vrstu objekata spadaju:

- **Hotel & resort** – ugostiteljski objekat u kojem se pružaju usluge smeštaja, hrane i pića, kao i drugi sadržaji (sport, rekreacija, zabava i sl.);

- **Wild beauty resort** – manji smeštajni objekat (50 do 250 smeštajnih jedinica). Kategoriju se u rangu od tri do pet zvezdica;

- **Grupa objekata pod nazivom „hoteli“** (klasični hotel, mali hotel (do 25 smeštajnih jedinica), hotel garni (noćenje sa doručkom), boutique hotel (do 50 smeštajnih jedinica), aparthotel (7 smeštajnih jedinica), hotel condo (1- 4 zvezdice), hostel sa više od tri kreveta i zajedničkim toaletima i kupatilima, pansion, motel (pored puta) - ugostiteljski objekti u kojima se pružaju usluge smeštaja, hrane i pića, kao i drugi prateći sadržaji (od 1 do 5 zvezdica);

- **Turističko naselje** – specifična vrsta ugostiteljskog objekta koji nudi usluge smeštaja, hrane i pića, i u svom sastavu ima više odvojenih funkcionalnih jedinica (najmanji kapacitet je od 50 smeštajnih jedinica);

- **Etno selo** (najmanje 7 smeštajnih jedinica);

- **Eko lodge** - od 7 do 50 luksuznih smeštajnih jedinica. Smešten u zoni nacionalnog parka odnosno njegovoj neposrednoj blizini, i građen po posebnim pravilima uvažavajući

principe zaštite životne sredine i ekološke održivosti što podrazumeva primenu najvećih ekoloških standarda;

- **Vila** - luksuznu kuću, sa izrazito visokim prostornim standardima.
- 2. **Komplementarni ugostiteljski objekti** nude usluge smeštaja, pripreme i služenja hrane i pića, i u njih spadaju:
 - kuća za iznajmljivanje, turistički apartman i soba za iznajmljivanje;
 - gostionica;
 - planinarski dom;
 - odmaralište;
 - kamp i sl.

Što se tiče kategorizacije ovih smeštajnih jedinica potrebno je naglasiti da se oni mogu kategorisati od 1 do 5 zvezdica (zavisno od vrste objekta).

Ugostiteljski objekat koji nudi usluge smeštaja, hrane i pića **kategorije pet zvezdica**, shodno odredbama pravilnika, sastoji se od smeštajnih jedinica izuzetnih karakteristika, karakterističnih po komforu, usluzi i ambijentu. Objekat treba da ima lift za goste i za zaposlene, servisa 24 sata, osoblje sa poznavanjem najmanje dva strana jezika, kao i ostale personalizovane servise kao što su: someliere, concierge, mixologist, turn – down service, domaćicu objekta, wellness / spa menadžer i dr. Lokacija objekta se bira da bude na mestu posebne prirodne lepote, luksuzno opremljen, sa ponudom wellness / spa centra, sa učešćem minimum 10% apartmana sa obzirom na ukupan broj soba, vrhunskom gastronomskom ponudom. Mora sadržati zelene površine za sport i razonodu.

Smeštajni ugostiteljski objekat **kategorisan sa 4 zvezdice (****)** sadrži smeštajne jedinice koje karakteriše visok nivo komfora. Treba da ima 10% učešće apartmana u odnosu na ukupan broj soba. Objekat mora da raspolaže kvalitetnom gastro ponudom kao i dopunskim sadržajima (fitness klub, prodavnica i sl.). Takođe ovaj objekat mora da ima odgovarajuće uređene zelene površine za sportsku i rekreativnu namenu. (Službeni list Crne Gore, 61/10).

Smeštajni ugostiteljski objekat **kategorisan sa 3 zvezdice (***)** mora da ima standardni nivo komfora i usluga.

Smeštajni ugostiteljski objekat **kategorisan sa 2 zvezdice (**)** koji nudi usluge smeštaja, pripreme i služenja hrane i pića, mora da raspolaže smeštajnim jedinicama sa odgovarajućim nivoom komfora i osnovnim uslugama.

Smeštajni ugostiteljski objekat **kategorisan sa 1 zvezdicom (*)** treba da ispunjava minimalne propisane standarde za ovu vrstu objekta.

3. STANJE I KARAKTERISTIKE TURIZMA I HOTELIJERSTVA U CRNOJ GORI

3.1. Turizam u Crnoj Gori kao ključna privredna delatnost

Crna Gora kao mediteranska zemlja, svojim geografskim položajem, klimom i posebno obalom ima značajne predispozicije za razvoj turizma. Sasvim je jasno da Crna Gora ne može biti industrijska sila niti zemlja koja pruža jeftinu radnu snagu i proizvodnju, već se celokupna privreda u poslednje vreme oslanja uglavnom na jednu privrednu granu odnosno delatnost – turizam. Osim turizma, Crna Gora ima predispozicije za razvoj poljoprivredne proizvodnje (posebno u zaleđu) ali se ta delatnost vezuje za turizam kao komplementarna, jer se plasman poljoprivrednih proizvoda može obezbediti upravo kroz turizam i turiste kao krajnje potrošače.

Celokupna teritorija Crne Gore, dakle i priobalni deo i zaleđe raspolaže značajnim turističkim resursima. Ovi resursi nisu svi jednako valorizovani ali su veoma značajni jer imaju potencijal da pružaju niz konkurentskih prednosti. Dakle, postoje brojne komplementarne prednosti za razvoj turizma Crne Gore, na čemu se poslednjih godina značajno radilo u državi, ali i dalje mnogi resursi i atrakcije, nisu dovoljno iskorišteni ili valorizovani.

Svakako se može reći i primetiti da je trenutno najvalorizovaniji deo Crne Gore njena obala odnosno Primorski region. Ovaj region treba ubuduće da bude ključni elemenat razvoja crnogorske turističke privrede. Posebnim „proizvodom“ ovog regiona se smatra njegov „plažni proizvod“ odnosno plaže koje predstavljaju pravi biser Jadrana. Ipak ono još uvek predstavlja značajan problem ove destinacije jeste, uslovno rečeno, tzv. čarter paket – aranžmani koji su značajni za turiste slabije platežne moći.

Prema Đurašević, najveće šanse za značajnu transformaciju i razvoj turizma nalaze se u kombinovanju primorskog elementa sa planinskim delovima i atrakcijama na severu Crne Gore i posebno privlačnim prirodnim i kulturnim diverzitetom, koncentrisanim na malom prostoru (Đurašević 2008).

Crna Gora kao turistička destinacija ima relativno povoljan geografsko – saobraćajni položaj u odnosu na glavne izvore turističke tražnje u Evropi. Njene geografsko saobraćanje prednosti se ogledaju u sledećem:

- Crna Gora ima izlaz na jadransko - mediteranski region, što je značajna prednost za razvoj međunarodnog turizma
- Zaleđe Crne Gore, odnosno njen kontinentalni deo je dobro povezan sa zemljama Srednje i Istočne Evrope, a u skorije vreme će biti značajno unapređena ta povezanost, jer je u toku izrada auto puta Bar - Boljare.

- Značajni tranzitni pravci, pre svega sa Hrvatskom, Albanijom, i morskim putem prema južnoj Italiji.

Za razvoj turizma bilo koje destinacije je od ključnog značaja saobraćajna povezanost. Sa tog aspekta, Crna Gora raspolaže sledećim kapacitetima (Đurašević, 2008):

- Drumska putna mreža dužine 1800 km, od čega većinu čine magistralni putevi (47%).
- Raspolaže sa dve železničke pruge (Bar prema Beogradu i Podgorica - Nikšić).
- Dva aerodroma osposobljena za međunarodne letove (Podgorica i Tivat) i
- Dve luke koje su aktivne (Bar i Kotor), kao i Marina Budva i posebno u skorije vreme Marina Porto Montenegro (koja je možda i najkonkurentnija na Jadranu) za jahting turizam.

Razvoj turizma Crne Gore u poslednjoj deceniji se zasniva na smernicama i predlozima koji su definisani državnim dokumentom odnosno studijom razvoja - Strategija razvoja turizma do 2020. godine. Ova strategija definiše osnovne razvojne ciljeve, sa glavnim odnosno ključnim ciljem koji glasi: primenom koncepta održivog razvoja Crna Gora treba da proširi svoju poziciju turističke destinacije na globalno tržište; usled toga, stanovništvu Crne Gore je moguće obezbediti veću zaposlenost i prihode, a samim tim se garantuje stabilnost državi na osnovu povećanja prihoda od turističke delatnosti (Strategija razvoja turizma CG do 2020).

Razvoj turizma Crne Gore u budućnosti treba da se zasniva na razvoju mikro, malih i srednjih turističkih preduzeća, bez obzira na izgradnju velikih objekata (turističkih kompleksa, marina, kongresnih centara, itd.) koji se smatraju simbolima uspešnog razvoja turizma. Velike investicije koje su u poslednje vreme prisutne u Crnoj Gori predstavljaju simbole koji usmeravaju pažnju međunarodnih turista na Crnu Goru.

Pored svih velikih investicija ipak razvoj turizma kao privredne grane širom zemlje i obezbeđivanje održivog, dugoročnog razvoja turizma podrazumeva razvoj malih privatnih preduzeća. Navedene inicijative nisu vezane samo za turističke delatnosti kao što su obezbeđivanje smeštaja, restorane, barove, i dr., već uključuju sve prateće delatnosti (usluge, poljoprivredna proizvodnja) koji su posredno ili neposredno povezani sa turizmom.

Identifikovani konkretni ciljevi u Strategiji treba da ispunjavaju ključni zahtev - da se crnogorski turistički proizvod mora poboljšati u svim svojim segmentima. Takođe i zahtevu da se, u dugom roku, kreira snažna i pouzdana baza za intenzivan razvoj turizam i pratećih delatnosti koje su povezane sa turizmom.

Vizijom razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine, koja je takođe naglašena u Strategiji, Crna Gora treba da se razvija kao destinacija sa unikatnim celogodišnjem turističkim proizvodom, sa izjednačenim privrednim razvojem severa i juga, sa ciljem da se smanji siromaštvo i zaustave sve veće migracije sa severa na jug i u glavni grad – Podgoricu.

Turizam u Crnoj Gori ima važan uticaj kao delatnost i privredna grana. Naime, smatra se ključnim „izvoznim proizvodom“ (uz Nikšićko pivo i Plantaže vina). Predstavlja važan generator prihoda kao i generator zaposlenja. Ova dva procesa - zaposlenje i prihod, za crnogorsko stanovništvo ne predstavljaju dva paralelna procesa, već imaju jake međusobne veze.

Ono što se ističe kao povoljnost u razvoju turizma jeste činjenica da postoji izrazita međunarodna tražnja za turističkom ponudom Crne Gore. Posebno je izražena tražnja za specifičnim vidovima turizma kao što su: eko turizam, seoski, planinski, kongresni, MICE segment, kulturni, verski, sportski i dr. Stoga poseban značaj treba dati svim segmentima ponude, kao što su: smeštajni kapaciteti, restoraterstvo, plaže, ambijentalni sadržaji namenjeni za odmor, prateći sadržaji, higijena, infrastruktura itd, kako se to u Strategiji naglašava (Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020.).

3.2. Analiza tražnje i emitivnih tržišta

Kao što je rečeno ranije, Crna Gora kao turistička destinacije jeste dostupna segmentima tražnje u saobraćajnom smislu. Kad je reč o dostupnosti vazdušnim putem, osim pomenutih aerodroma Podgorica i Tivat, potrebno je pomenuti i blizinu nekih važnih aerodroma kao što su Čilipi u Dubrovniku (koji se trenutno širi) kao i aerodrom u Tirani koji ima sve više direktnih letova za brojne centre Zapadne Evrope. Takođe se naglašava pomorski saobraćaj, posebno za nautički turizam i jahte sa ključnim marinama Porto Montenegro u Tivtu i marina Budva. Luka Kotor beleži rekorde po posetama krucera. Takođe treba napomenuti Luku Bar, koja ima veze trajektom za Bari (Italija) ali se to realizuje pretežno korišćenjem zastarelih trajekata koje bi trebalo modernizovati.

Trenutna pozicija Crne Gore na turističkom tržištu ima određene slabosti i nedostatke koji se ogledaju u sledećem (Đurašević, 2008):

- još uvek nedostaju finansijska sredstva;
- nedovoljno je diversifikovan turistički proizvod;
- još uvek nedostaje kvalitetnih smeštajnih kapaciteta iako se stanje konstantno popravlja;
- poseban problem predstavlja nedostatak kvalitetnih kadrova;
- saobraćajna i komunalna infrastruktura nije razvijena u potrebnoj meri;

Emitivna tržišta su se značajno promenila, sa naglaskom na tržište Rusije, zemlje bivšeg SSSR-a (pre svega Ukrajina i Azerbejdžan), zatim Češka, Slovačka, Nemačka.

Ključna konstatacija je da se turizam kao glavna grana privrede u Crnoj Gori nalazi još uvek u razvojnoj fazi posebno kada je reč o severnom, planinskom delu. Taj rast se u

pojedininim mestima na severu nalazi u inicijalnoj fazi istraživanja i uvođenja. Sa druge strane, rast u primorskim delovima je u fazi zrelosti. Pojedini delovi na Primorju se razvijaju uz pomoć investicija, kao što je slučaj sa opštinom Bar. U planu je rekonstrukcija šetališta Sutomore i dr.

Može se reći da se struktura na strani tražnje promenila u odnosu na rekordne gorine crnogorskog turizma (1987-1989. godina), kada su glavna emitivna tržišta bila: nemačko, italijansko i britansko. Glavni turoperator su u to vreme bili: nemački turperatori (Neckermann, TUI, Yugotours Frankfurt, i dr.), zatim britanski (Phoenix Holidays, Thomson Holidays Yugotours London), italijanski (Album Viaggi) skandinavski (Fritidsresor; Yugotours Stocholm), holandski (Holland International, Arke Reizen, YU Amsterdam) francuski (Club Mediteranne i dr.) (Đurašević, 2008).

Crna Gora spada u relativno mlade turističke destinacije koja raspolaže brojnim resursima koji se mogu u budućnosti uz primenu smernica, strategija i politika razvoja turizma pretvoriti u konkurentske prednosti.

3.3. Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori

Zahvaljujući značajnom prilivu stranih direktnih investicija i kvalitativnoj rekonstrukciji privatizovanih hotela, pokazuju se rezultati uspona hotelijerstva Crne Gore kao i obnavljanja crnogorskog turizma, i mogućnosti njegovog ekspanzivnog razvoja, ali na kvalitativno novim osnovama.

U poslednje vreme je crnogorski turizam zahvatio značajan trend gradnje hotela visoke kategorije, tako da se beleži i porast kvalitetnih smeštajnih kapaciteta odnosno ponude i usluge hotela, posebno na primorskom delu.

Na sledećoj tabeli je prikazan pregled stanja smeštajnih kapaciteta u 2014. godini u poređenju sa smeštajnim kapacitetima iz 1989. godine.

Tabela 2. Smeštajni kapaciteti (hoteli) Crne Gore u poređenju 1989-2014. godina

	Broj hotela <i>No. of Hotels</i> 1989	Broj soba <i>No. of Rooms</i> 1989	Broj kreveta <i>No. of Beds</i> 1989	Broj hotela <i>No. of Hotels</i> 2014	Broj soba <i>No. of Rooms</i> 2014	Broj kreveta <i>No. of Beds</i> 2014	
Kategorija							<i>Category</i>
L / 5*	1	118	254	6	436	1.176	L / 5*
A / 4*	12	1.984	4.317	96	5.316	11.723	A / 4*
B / 3*	55	8.027	17.363	94	2.718	6.444	B / 3*
C / 2*	3	103	219	55	2.962	7.355	C / 2*
D / 1*	3	128	352	10	953	1.895	D / 1*
Ukupno	74	10.360	22.505	261	12.385	28.593	Total

Izvor: Horwarth Hotel Industry Survey Montenegro 2014.

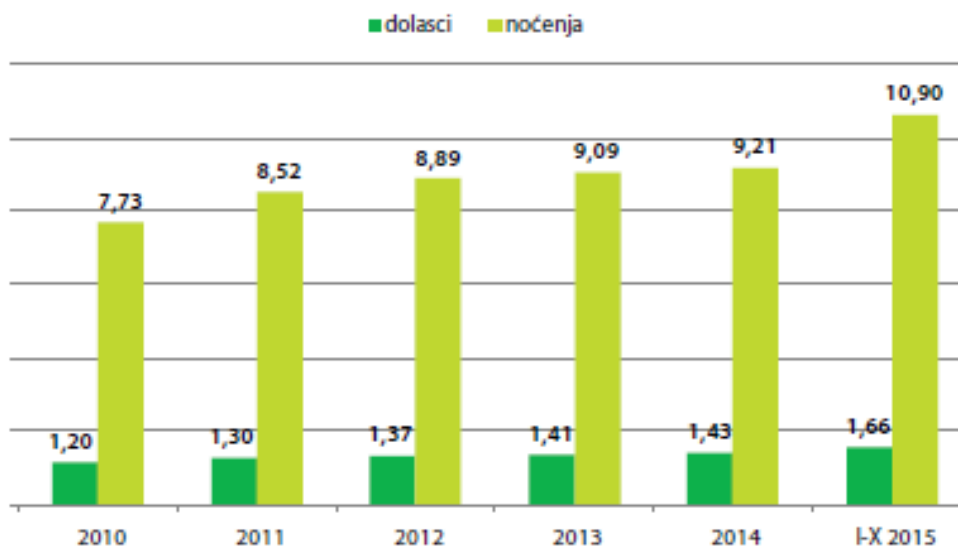
Prema podacima Monstata iz 2015. godine jasno se vidi dalji trend rasta turističkih dolazaka i ostvarenih noćenja. Crnu Goru je tokom deset meseci 2015. godine posetilo 1,7 miliona turista ili 12,8% više od uporednog perioda 2014. godine, uz ostvarenje 10,9 miliona noćenja, ili 15,6% više od uporednog perioda (Privredna komora CG, 2015).

Beleži se da je broj dolazaka stranih turista veći 15,5%, a ostvarenih noćenja 19,8%, dok je broj dolazaka domaćih turista niži 9,1%, a ostvarenih noćenja 22,9%. Blago je povećana i prosečna dužina boravka turista sa 6,4 na 6,5 dana. Ostvareni prihodi od turizma za devet meseci 2015. godine iznose 784,3 miliona eura i veći su 19,2% u odnosu na prethodnu godinu (Privredna komora CG, 2015).

Prema istraživanjima (Monstat) smeštajni sektor Crne Gore karakteriše nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta u kojima dominira individualni smještaj (74%). Pošto postoji trend gradnje visoko-kvalitetnih smještajnih objekata (hotela) to će uticati na povećanje udela hotela u ukupnim kapacitetima što će omogućiti povećanje kvaliteta turističke ponude (Monstat).

Na sledećem grafiku su predstavljeni podaci o broju poseta i noćenja za period od 2010 - 2015. godine.

Grafikon 1. Broj dolazaka / noćenja za period 2010-2015.



Izvor: Privredna komora Crne Gore

Hotelijerstvo predstavlja srž turističke ponude budući da su gosti uglavnom smešteni i najviše borave u njima. Prema tome, **kvalitet turističke usluge u najvećoj meri će zavisiti od kvaliteta usluge u hotelima**. Uglavnom će gosti dati komentar o destinaciji na osnovu boravka u hotelu.

Stoga se smatra da su hoteli ključni nosioci i stvaraoci imena i imidža destinacije. Visoko-kvalitetna ponuda turističke destinacije u prvom redu zavisi od ponude visoko-kvalitetnih smeštajnih / hotelskih kapaciteta.

Zato treba napomenuti brojne realizovane projekte u Crnoj Gori a to su: renoviranje hotela Splendid, hotela Budva, hotela Avala, Vile Oliva u Petrovcu, Palmon Bay Igalo, zatim izgradnja luksuzne marine Porto Montenegro u Tivtu i prvog Regent hotela u okviru istog, projekat Luštica bay, Tivat i One&Only u Kumboru, te izgradnja prvog "Hilton" hotela u Podgorici, preuzimanje hotela Lipka od strane Sheraton grupe i dr.

4. ZNAČAJ I ULOGA MENADŽMENTA U OBEZBEĐIVANJU KVALITETA HOTELSKE USLUGE

4.1. Uloga menadžmenta u poslovanju hotelskih preduzeća

Osnovni cilj svakog hotelskog preduzeća je zadovoljstvo turista, a iskustva najuspešnijih pokazuju da su zadovoljstvo turista i zadovoljstvo zaposlenih koji pružaju turističke usluge proporcionalni. Postizanje tog cilja podrazumeva da postoji efikasno, kvalifikovano i profesionalno najviše rukovodstvo, odnosno menadžment. Menadžment je odgovoran za pravi odabir, obuku i usavršavanje ljudi, pri čemu se u turizmu posebna pažnja mora posvetiti osoblju koje je na tzv. "prvoj liniji usluživanja" ili u neposrednom kontaktu sa potrošačima (front office staff). Kako bi predupredio ili minimizirao propuste u turističkim uslugama menadžment turističkog preduzeća treba da pođe od davanja ovlašćenja zaposlenima da odgovaraju na zahteve potrošača, rešavaju probleme, predlažu načine korišćenja proizvoda i usluga i inicijative uopšte. Ukoliko su narušeni standardi poslovanja, potrebno je povećati ovlašćenja zaposlenih, kao i smanjiti broj hijerarhijskih nivoa za odobrenje da se obave pojedine aktivnosti.

Proces upravljanja hotelskim preduzećima je veoma kompleksan i interesantan. Ovim specifičnim poslom mogu da se bave oni koji ga vole, koji su sposobni, koji su mu posvećeni, koji su spremni na izazove i preuzimanje rizika radi kontinuiranog unapređenja kvaliteta usluge.

Jedan od ključnih elemenata menadžmenta u kreiranju kvaliteta usluge u hotelskim preduzećima jeste implementacija sistema menadžmenta kvalitetom, odnosno Quality Management System – QMS.

Hotelska preduzeća koja uvode sistem menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001 mogu poboljšati kvalitet svojih usluga i procesa i na taj način doći do smanjenja troškova i povećanja efikasnosti poslovanja. Uspešno implementiran sistem menadžmenta kvalitetom može hotelskom preduzeću da donese sledeće (Ilić, 2015):

- Manje troškove poslovanja i povećanje dobiti
- Poboljšanje kvaliteta usluge
- Efikasniju kontrolu poslovnih procesa
- Kvalitetniju dokumentovanost procesa
- Profesionalni razvoj zaposlenih
- Manji broj proizvoda / usluga koji su neusaglašeni ili odbijeni.

Takođe se važna uloga menadžmenta u poboljšanju kvaliteta usluge u hotelskoj industriji (hotelima) ogleda u sprovođenju konstantnih obuka, treninga, usavršavanja zaposlenih. Ti treninzi se odnose na sledeće aktivnosti odnosno sektore:

Sektor hrane i pića (F&B):

- Trening kuhinjskog osoblja i obuka šefa kuhinje za *Culinary Math*, tj. vođenje računa o opzimizaciji rashoda i prihoda kuhinjskog odeljenja, trening izbora optimalnih vrsta jela za restoran hotela;
- Trening konobara i ostalog servisnog osoblja u domenu odnosa prema gostima, prodaje usluga i načina usluživanja.

Sektor domaćinstva (soba):

- Trening recepcijskog osoblja i predstavljanje važnosti primene pravilnih standarda rada kroz upoznavanje sa važnim pojmovima recepcijskog poslovanja. Obuka se vrši kroz prezentaciju i kroz prikazivanje praktičnih primera pravilno uređenih procedura rada;
- Trening osoblja u odeljenju hotelskog domaćinstva, tj. *Housekeeping-a* kroz predstavljanje primene pravilnih standarda rada i posebnih uputstava za rad za pojedine poslove u tom odeljenju. Obuka obuhvata i odeljenja soba i odeljenja javnih prostora;
- Trening menadžera rezervacija i predstavljanje važnosti odeljenja rezervacija u savremenom načinu hotelskog poslovanja.

Sektor Marketinga i Prodaje:

- Trening menadžera u ovom sektoru ukazuje na njihov značaj u poslovanju i uticaj njihovih odluka na poslovanje ostalih sektora i odeljenja u hotelu. Obuka se vrši sa naglaskom na tehnike kvantitativne i kvalitativne analize, određivanje ciljnih grupa, segmentaciju gostiju i načine komuniciranja prema svakom segmentu potencijalnih gostiju.

Sektor smještaja se smatra najvažnijim u procesu rada hotela. Ovaj sektor je najvažniji sa aspekta kvaliteta usluge jer se kroz njega uspostavlja kontakt sa gostima, doprinosi profitu i ukupnom prihodu.

U sprovođenju hotelske usluge su ključni ljudi. Prema tome, kvalitet hotelske usluge zavisi isključivo od ljudi koji je sprovode. Zato je menadžment ljudskih resursa jedan od glavnih sektora koji treba da doprinesu kvalitetu pružene usluge gostu.

Poseban sektor i veoma važan u pružanju hotelske usluge jeste recepcija. Ona jeste i najosetljivija jer gosti najčešće komuniciraju sa recepcijom, a ovo odeljenje je i prva linija komunikacije sa gostom. Ovo odeljenje obezbeđuje 24 časa pažnju nad predajom, usluživanjem potreba i zahtevima gostiju. Recepcija kroz komunikaciju sa drugim odeljenjima,

daje instrukcije i uputstva za negu i servis gosta, kao i ako je u pitanju promena konačnog obračuna i poravnanje.

Recepcija kao poseban sektor u hotelima ima glavnu odnosno „krovnu“ ulogu za pružanje gostima neposredne potrebe kao što su smeštaj, telefon, blagajnik itd, kao i da komuniciraju sa gostima o svim drugim uslugama svih hotelskih odeljenja.

Menadžer sektora recepcije organizuje i nadgleda aktivnosti odeljenja recepcije i domaćinstva.

U upravljanju hotelom menadžeri imaju zadatak da prate rad svih drugih odeljenja osim recepcije, a to su domaćinstvo (sobe), bezbednost, restoran, barovi i dr.

4.2. Menadžeri kao najznačajniji faktor obezbeđenja kvaliteta u hotelijerstvu

Menadžment u hotelskom preduzeću ima ključnu ulogu u obezbeđenju kvaliteta usluge. Menadžeri imaju zadatak da upravljaju hotelskim sektorima, poslovnim procesima odnosno ukupnim resursima kao što su zaposleni, finansijski i materijalni resursi i dr. Zadatak menadžera jeste da ove resurse i potencijale objedine i aktiviraju ih u pravcu ostvarivanja definisanih ciljeva hotelskih preduzeća. To znači da najviše rukovodstvo (top menadžment, generalni menadžment) snosi i ključnu odgovornost za isporuku usluga kojima potrošači nisu zadovoljni, te je na njima i donošenje najvažnijih, strateških odluka u poslovanju, takvih koje će omogućiti zaposlenima da na efikasan način aktiviraju materijalne, finansijske i informatičke resurse, čime će se umesto filozofije detekcije problema vladati filozofijom prevencije problema. Menadžeri su ti koji, uz znanje i određene veštine, predlažu i prihvataju nove ideje i stvaraju atmosferu koja vodi ostvarivanju pozitivnih rezultata, čime potvrđuju svoju kreatorску ulogu.

Jedan od najvažnijih zadataka upravljačkih struktura u hotelijerstvu, od čije uspešnosti zavisi satisfakcija turista, je upravljanje uslužnim osobljem koje je u direktnom kontaktu sa potrošačima. Uslužno osoblje ima ulogu direktnog kontakta i ono je u interakciji ne samo sa spoljašnjim okruženjem, posebno sa korisnicima turističkih usluga, već i sa internom organizacijom i strukturom. Oni zastupaju preduzeće, mogu pribaviti direktne informacije od korisnika neophodne da bi se pružila usluga, deo su proizvodnog procesa, ali i „reprezentuju“ turističko preduzeće. U slučaju nedostataka u turističkoj usluzi, turista može stvoriti negativnu sliku o celom preduzeću i za to okriviti upravo zaposlene na prvoj liniji usluživanja. Menadžmentu turističkih preduzeća na raspolaganju stoji niz marketinških mera kojima može omogućiti zaposlenima u direktnom kontaktu sa potrošačima da svoju ulogu odigraju najbolje što mogu, smanje nivo stresa i pritiska, da povećaju osećaj kontrole nad procesom isporuke usluge i doprinesu time satisfakciji potrošača kroz otklanjanje i/ili smanjivanje gepova u usluzi.

Menadžeri posmatrani kao glavni faktor obezbeđenja kvaliteta hotelske usluge, kao i uopšte uspešnog poslovanja hotela, mogu biti (Barjaktarović, 2013., 194):

- Vlasnici hotela, koji u isto vreme obavljaju i ulogu menadžera hotela, i
- Profesionalni menadžeri – vlasnici hotela ih angažuju da u ime njih odnosno preduzeća obavljaju upravljačke funkcije (to je karakteristika velikih hotela odnosno hotelskih preduzeća)

Obe navedene kategorije menadžera zahtevaju određena konceptualna znanja kao i veštine iz oblasti kao što su ljudskii resursi i upravljanje njima, finansije, prodaja, marketing, informacioni sistemi i drugo.

4.3. Nivoi menadžera u hotelima

Menadžeri hotela su direktno odgovorni za sprovođenje politika i strategija hotelskih preduzeća, utvrđenih ciljeva hotelskih preduzeća, poslovnih rezultata preduzeća u celini odnosno sektora kojim upravljaju - generalni menadžeri ili menadžeri nižih nivoa (Barjaktarović, 2013, 194).

Motivacija zaposlenih smatra se velikom ulogom i zadatkom hotelskih menadžera. Komunikacija se takođe smatra značajnim zadatkom savremenih menadžera, kako unutar tako i izvan hotelskog preduzeća, a sve sa ciljem što efikasnijeg sprovođenja i izvršenja procesa upravljanja u hotelu.

Menadžeri u hotelskom preduzeću se mogu podeliti na nivoe, u zavisnosti od njihove uloge. Ti nivoi se odnose na nivo moći, autoriteta, statusa, sektora i dr. Prema tome, u hotelskim preduzećima, menadžeri se mogu grupisati na (Ratković, 2006, 43):

- Menadžere najvišeg nivoa (top ili generalni menadžeri);
- Menadžere srednjeg nivoa, i
- Menadžere nižeg nivoa

Najviši menadžment nivo (top menadžment) ima zadatak i ulogu da predstavlja na tržištu hotel, da radi i upravlja timom menadžera. Ovaj nivo menadžmenta ima odgovornost za ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnih planova, strategija, politika i ciljeva hotela. Često se ovi menadžeri (top nivo menadžmenta) nazivaju generalni menadžeri.

Menadžerski tim kojim upravlja top menadžmentom (genralni menadžeri) su menadžeri pojedinih sektora u hotelima, kao npr: menadžer hotela, menadžer smeštaja, prodaje, F&B menadžer, finansija, marketinga i dr. Menadžeri najvišeg nivoa (top menadžment) imaju odgovornost za poslovanje celog hotela, a svoja ovlašćenja mogu da delegiraju menadžerima koji su im podređeni (iz prethodno navedenih sektora).

Menadžeri srednjeg nivoa (Middle Management) se nalaze na nižoj ljestvici odgovornosti i podređeni su generalnom menadžeru. Oni se nalaze na nivou između top menadžmenta i menadžera nižih nivoa. Menadžeri srednjeg nivoa upravljaju određenim

sektorom koji im je poveren odnosno određenom poslovnom jedinicom u hotelu. Ovi menadžeri su zaduženi za realizaciju odluka i planova koji su donešeni na najvišem menadžment nivou.

Najniži nivo menadžmenta hotela (First Level Management) odnosno operativni menadžeri čine najniži nivo odlučivanja u hotelskom preduzeću. Ovaj menadžment se često naziva i operativni menadžment jer je zadužen za operativno sprovođenje odluka i planova viših nivoa hotelskog menadžmenta. Ovi menadžeri su u neposrednom kontaktu sa prvom linijom usluživanja u hotelima odnosno sa izvršiocima određenih radni i poslovnih procesa. (Ratković, 2006, 45).

Prema funkcijama koje obavljaju u preduzeću mogu se podeliti na (Barjaktarović, 2013, str. 195):

- Menadžere sektora, odnosno poslovnih jedinica (menadžer smeštaja, F&B i sl.);
- Menadžere za finansije, ljudske resurse, nabavke, prodaje, maketing i dr.).

Ključna karakteristika najnižeg nivoa menadžera jeste da oni u hotelima donose poslovne odluke koje su kratkog trajanja (dan, nedelju dana ili najviše jedan mesec). Ovo se odnosi na tkz. rutinske operativne odluke, kao i one koje su deo taktičkih odluka višeg nivoa menadžmenta (srednji nivo).

4.4. Značaj liderstva u hotelskom poslovanju

Naglasak u savremenom poslovanju hotela se sve više usmerava ka liderima, jer je ovde razlika značajna. Karakteristika menadžera jeste da stvari rade ispravno, dok lidere karakteriše da rade ispravnu stvar. Iz ovog stanovišta posmatranja se zapravo i vidi ključna razlika. Lideri predstavljaju osobe, koje su angažovane kao vođe tima, i koji sprovode tu svoju ulogu, vizionari su, nemaju sumnju i neizvesnost u odlukama, kreiraju jasnu sliku organizaciji i zaposlenima kao zajedničku osnovu za akciju (Bennis & Nanus, str. 166).

Karakteristika lidera jeste da stalno unapređuje svoj tim, istražuje i podstiče ga, svojim primerom ukazuje na pristupe rešavanju pitanja. Lideri donose nepopularne odluke kad treba a iskrenošću i transparentnošću i sopstvenim ponašanjem izgrađuju poverenje. (Perović, Krivokapić, str. 12).

Hoteli danas posluju u savremenim, turbulentim uslovima poslovanja, pa se od lidera u hotelijerstvu očekuje da budu vizionari. Dakle, danas je lider taj koji deluje u tri vremenske dimenzije: prošlost, sadašnjost, budućnost. Ovakav pristup podrazumeva da se lider ili menadžer ponaša sasvim drugačije u odnosu na druge zaposlene u hotelu.

Prema tome zadatak liderstva i lidera u hotelima u Crnoj Gori odnosi se pre svega na stvaranje tima. Lider treba da oko sebe okupi deo stručnih saradnika koji obavljaju pojedine poslove. Kreiranje tima, ne znači samo sabrati na jednom mestu izvestan broj stručnjaka već i kreativno delovati na njih, odnosno posredovati među njima na način kojim će se postići da

oni, kao članovi tima, rade drugačije, a možda i bolje nego što su pre toga radili. S tim u vezi, zadatak lidera u stvaranju tima podrazumeva njegovu obavezu da snažno utiče na stvaranje njihovog novog identiteta i integriteta. Zadatak lidera je da svojom kreativnošću ponudi najverodostojniji način izbora najboljih novih ideja i ukaže na najsigurniji i najbrži put i način njihove realizacije.

Lideri danas imaju ključnu ulogu u obezbeđenju kvaliteta hotelskog proizvoda, ostvarivanju zadovoljstva korisnika i sticanju njihove lojalnosti. Imajući u vidu leadersku ulogu menadžmenta u borbi za kvalitet hotelskog proizvoda, ključ njegovog uspeha u hotelijerstvu jeste inovativnost odnosno stvaranje novih vrednosti za korisnike. Uspešnost menadžera se ogleda u kreiranju novih proizvoda i usluga, pružanju podrške u usavršavanju i odavanju priznanja za inovativnost i kreativnost ljudima koji za njih rade.

Uspešni lideri u hotelijerstvu moraju da imaju određene performanse (znanje, veštine, umeće) da bi bili vođe. Te tražene performanse se ogledaju u sledećem (Barjaktarović, str. 184):

- Visoko obrazovanje – fakultet, kao i poznavanje najmanje dva jezika (posebno engleski)
- Dobro poznavanje hotelskog poslovanja kao i odgovarajuće radno iskustvo na rukovodećim poslovima
- Određena znanja iz drugih oblasti – ekonomija, pravo, sociologija, informatika, psihologija
- Spremnost na učenje i primenu savremenih metoda menadžmenta
- Permanentno učenje i usavršavanje (na sajmovima, treninzima, seminarima...)
- Poznavanje procesa rada u hotelima, hotelskih operacija, načina usluživanja
- Brzo uočavanje problema i reakcija na njih
- Odgovornost, pouzdanost, inicijativa, istrajnost
- Izražene komunikacione i pregovaračke sposobosti
- Umeće animacije zaposlenih
- Sposobnost uticanja na svoje saradnike
- Sposobnost stvaranja timskog rada i duha

- Spremnost za preuzimanje odgovornosti za donete odluke
- Spremnost na rizik
- Istančan osećaj za viziju, misiju i ciljeve
- Sposobnost uočavanja šansi i mogućnosti za korist hotela
- Preciznost i jasnost u izlaganju ideja i planova

Takođe osim gore nevedenih performansi treba naglasiti da je važan i fizički izgled lidera. Poželjno je da lider bude šarmantan, elegantan, lepo odeven, da je porodičan, komunikativan i inteligentan i sl.

U hotelijerstvu tradicionalno dominiraju muškarsci kao lideri i menadžeri. Razlog tome jeste najčešće prirode posla. Rad u hotelu a posebno upravljanje njime je zahtevan i težak posao koji ne poznaje radno vreme (npr. od 09 do 17h). Poziv menadžera i lidera u hotelijerstvi zahteva žrtvovanje i spremnost na naporan i težak rad sa mnogo provedenih radnih sati. Zato je u ovom poslu jako teško balansirati privatni i poslovni život.

5. ULOGA INFORMACIONIH SISTEMA U POBOLJŠANJU KVALITETA USLUGA U HOTELIJERSTVU

5.1. Primena informacionih sistema u hotelskom poslovanju

U savremenom životu a i privređivanju internet je postao neophodnost. Gotovo da danas ni jedna kompanija ne može da funkcioniše bez interneta kao biznis platforme i sredstva informisanja. Posebno se naglašava uloga interneta kod turističkih putovanja. Naime, internet je u turizmu postao glavni izvor informacija za turiste i planiranje putovanja, dok je za turističke posrednike i organizacije kritično da kreiraju kanal prodaje njihovih online usluga, npr. kroz web portal. Osnovni zadatak svih turističkih preduzeća (agencije, turoperatora, hoteli, restorani) jeste da maksimiziraju broj posetilaca na svom web sajtu.

Razvoj interneta i savremenih tehnologija, razvoj kompjutera je doprineo razvoju i neophodnosti primene savremenih informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu. Primena elektronskog poslovanja u turizmu i hotelijerstvu danas predstavlja ključ uspeha u prodaji usluga pojedinih subjekata, a tako i destinacije u celini.

Primena informacionih tehnologija u hotelskim preduzećima im je da dostignu jedan od određenih ciljeve među kojima je ključni cilj – isporuka kvalitetne usluge i zadovoljenje potreba i želja gostiju.

Primena interneta i elektronskog poslovanja u savremenom hotelijerstvu je u stalnom porastu. Danas gotovo svaki hotel, pa i onaj mali ima svoju web prezentaciju na čijim stranicama se mogu naći potrebne informacije o samom hotelu, usluga koje nudi, kao i načini online rezervacije. U Evropskoj Uniji je zastupljeno čak 89 % hotelskih preduzeća koje ima sopstvene web adrese. (Kosar, 2008).

Upravljanje savremenim hotelskim preduzećima je danas nezamislivo bez primene integrisanog informacionog sistema odnosno bez primene elektronskog poslovanja. Neophodno je da takav sistem sadrži (Njeguš, 2010, str. 149.):

- Transakcioni sistem – za upravljanje sistemom online plaćanja, i
- Analitički sistem – za podršku u donošenju odluka, sa web funkcijama.

Kontinuirano usavršavanje ovog sistema ima kao rezultat osiguranje kvaliteta i vrednosti usluga i procesa hotela.

Informacione tehnologije i sistemi su našle primenu u hotelima pre svega kao sistemi za rezervacije putem interneta, kao i za bolji odnos sa korisnicima i partnerima koji odmah dobijaju potvrdu o rezervaciji.

Primena savremenih kompjuterskih sistema gostima hotela je omogućeno da uz pomoć terminala urade samo-registraciju „self check-in“ terminals i samo-odjavljivanje „self check-

out“ terminals). Na taj način je omogućena gostima jednostavna i brza registracija „express check-in“ uz primenu platnih kartica.

Informacioni sistemi u hotelima omogućavaju obradu velike količine informacija i zahteva, koji su svakodnevica u hotelskom poslovanju. Zato se javlja neophodnost primene savremenih informacionih sistema, koji imaju zadatak da povežu i na taj način olakšaju celokupno hotelsko poslovanje.

Prilikom odabira sistema za upravljanje u hotelijerstvu, potrebno je imati u vidu da isti ispuni strateške ciljeve menadžmenta hotela, a među kojima su glavni (Njeguš, 2010, str. 151):

- Veća produktivnost zaposlenih i hotelskih službi,
- Povećanje broja poseta hotelu,
- Manji ukupni troškovi hotela i dr.

Najpoznatiji i najneizostavniji sistemi hotelskog informacionog sistema su (Njeguš, 2007.):

- Computer Reservation Systems (CRS) i
- Property Management Systems (PMS).

5.2. Sistemi za upravljanje imovinom hotela - PMS

Sistem za upravljanje imovinom hotela (*Property Management System*, **PMS**) treba da omogući hotelskom osoblju olakšano obavljanje svakodневnih aktivnosti, a rukovodstvu centralno upravljanje i pomoć pri donošenju odluka koje će povećati profit. Property Management Systems – PMS predstavlja glavnu komponentu u upravljanju hotelskim poslovanjem. Ovaj sistem ima zadatak da obezbedi neophodne alate osoblju hotela koji su potrebni za obavljanje svakodnevних aktivnosti (rezervacije, prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, vođenje smeštajnih jedinica, zadovoljavanje potreba gostiju, knjigovodstveni poslovi i dr.).

Prema Njeguš, osnovne funkcije Property Management Systema su (Njeguš, 2010, str. 155):

- Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem;
- Računovodstvo i knjigovodstvo ;
- Recepcijsko poslovanje;
- Prodaja i marketing;
- Upravljanje ljudskim resursima.

Najpoznatiji PMS su: Opera, Micros – Fidelio, Protel, Visual Matrix, Brilliant, Base7booking i drugi. Omogućuju međusobno umrežavanje i povezivanje svih poslovnih

funkcija hotela u jednu celinu (e-mail, internet, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje događajima, knjigovodstvo i dr.).

Funkcionalnost sistema se odnosi na integrisanost ili povezanost i funkcionisanje PMS sa ostalim informacionim sistemima i podsistemima, a to su: rezervacioni sistemi, sistemi za uštedu energije, telefonska centrala i elektronska pošta, *cloud* servisi, tačke prodaje (*Point of Sale*, POS), elektronske brave i kamere (bezbednosni sistemi), aplikacije koje se primenjuju u službi domaćinstva i drugi. Sistem je funkcionalan ako je međusobna komunikacija između PMS i CRS, kao i PMS i podsistema savršeno usklađena u realnom vremenu. Tako na primer, sistem može posle roka za check – out gostiju automatski “ugasiti” ključ – karticu za određenu smeštajnu jedinicu. Telefonski sistem može biti povezan sa PMS, ispisujući na ekranu telefona broj sobe i ime gosta. Sistemi za uštedu energije u praksi vrlo često komuniciraju sa bezbednosnim sistemima, smanjujući potrošnju energije, a samim tim i troškove i štetne efekte po okolinu – znatna smanjenja troškova u velikim hotelima se ostvaruju automatskim gašenjem klima - uređaja u sobama u letnjem periodu dok su smeštajne jedinice prazne ili upotrebom centralnog sistema za nadzor i upravljanje energetske resursima (automatsko prebacivanje iz režima hlađenja u sistem grejanja, pojednostavljenja kontrola itd). PMS sistemi integrisanjem ili umrežavanjem sa programima za planiranje resursa značajno pomažu u procesima računovodstva, prodaje i marketinga.

Sistemi za upravljanje imovinom hotela moraju biti usklađeni i sa rezervacionim sistemima, i komunikacija bi trebalo da se obavlja u oba smera. Mogu biti direktno povezani sa više on-line rezervacionih sistema, turističkih agencija, GDS, sopstvenim CRS ili sajtom samog uslužnog preduzeća. CRS poseduje elektronsku bazu podataka u centralnoj službi rezervacija (*Central Reservation Office*, CRO). Hoteli obezbeđuju informacije o cenama i dostupnosti soba kroz CRO, najčešće putevima prenosa podataka. Ovo automatski ažurira CRS, tako da gost ima najnoviju informaciju kada rezerviše kroz CRO (Walker, 2004, str. 719). PMS sistem treba da ima i priliv informacija iz drugog smera. Kada zaposleni na recepciji, kroz PMS, ima jasan uvid u sve neophodne podatke o rezervaciji dobijene iz nekog od rezervacionog sistema (način rezervisanja, period boravka, status, način plaćanja itd.) može mnogo više da se fokusira na specifične zahteve i komunikaciju sa gostom na licu mesta.

Jednostavnost korišćenja ili intuitivnost, podrazumeva da sistem nije preterano komplikovan za upotrebu, da sam navodi korisnika kroz ponudu izbora i da je relativno lak za učenje. Korisnički interfejs dizajniran u skladu sa svakodnevnim poslovanjem i specifičnim potrebama preduzeća, da navigacija i pamćenje prečica kroz PMS bude organizovana na takav način da svi korisnici za kratko vreme imaju uvid u potrebne informacije u datom trenutku. Poželjno je da navodi korisnika kroz neke procese, i smanji mogućnost ljudske greške. Na primer, može upozoriti zaposlenog o neplaćenim stavkama računa pri odjavi gosta, automatski otkazati neki događaj ukoliko se gost ne pojavi ili odjavi i slično. Zaposleni koji koristi PMS-u u realnom vremenu sa samo nekoliko klikova može pristupiti mnogim informacijama. PMS treba da ispunjava svoju svrhu uštede vremena i organizovanja poslovanja, kroz maksimalno pojednostavljenje procesa prenosa informacija.

Tačnost i pouzdanost dobijenih informacija drastično će smaniti mogućnost greške, time i broj nezadovoljnih gostiju, njihovih reklamacija i pritužbi. Pouzdan PMS po pravilu je dizajniran tako da ne pravi odstupanja u radu sam po sebi. Ljudi su oni koji upravljaju

sistemom, tako praktično pouzdanost PMS-a zavisi upravo od ljudskog faktora. Greške se dešavaju kod rezervacija, isporuke usluge, naplate, čekanja u redu itd. Tako, na primer kod rezervisanja smeštaja dešava se da dođe do predugog čekanja na odgovor, prebukiranosti hotela, dodeljivanja pogrešanog tipa sobe, i slično. Definisani korporativni standard može biti vreme za koje se mora odgovoriti na status zatražene rezervacije, bilo da je u pitanju potvrda (*confirmed*, *definitive*), odbijanje (*declined*) ili otkaz (*cancelled*) rezervacije. Pouzdanost pruženih informacija kroz PMS je i od velikog značaja za preciznije i efikasnije operativno recepcijsko poslovanje. Sistem može sadržati bitne informacije o smeštajnoj jedinici:

- Broj i lokacija sobe (sprat i strana na koju je okrenuta);
- Vrsta sobe (single, twin, double, king, deluxe, apartment);
- Status (Check In / Check Out, cleaned, out of service, do not disturb itd.);
- Broj gostiju u sobi, pušačka / nepušačka soba itd.

PMS sistem bi trebalo da ima što veću fleksibilnost. Sa sve bržim razvojem informaciono-komunikacione tehnologije dolazi i do stalnih promena u načinu poslovanja u uslužnom sektoru. Tako se javlja i potreba hotela za ulaganjem u takozvana *future-proof* rešenja. Predviđanjem budućih trendova i smanjivanju njihovog uticaja se produžava vremenski period funkcionalnog korišćenja sistema. Jedna od glavnih uloga PMS je pomoć u stvaranju prihoda, a razvijanje novog sistema i prebacivanje sa starog je skupa i neefikasna procedura.

Bezbednost informacionih sistema u hotelskom poslovanju može se definisati kao preduzimanje čitavog niza (mera i akcija) ili kontrola zaštite (ISO / IEC : 27002 : 2012.) u cilju zaštite informacija i njenih kritičnih elemenata, uključujući ljude, softver i hardver koji obrađuju, skladište i prenose te informacije. Preduzimanjem određenih proceduralnih i tehničkih mera štite se i povećavaju poverljivost, integritet, raspoloživost informacione imovine u informacionim sistemima (Njeguš, Grubor & Veinović, 2013, str 380). Najveći rizik predstavljaju krađe identiteta putem informacionih sistema. Prema godišnjem izveštaju američke trgovinske komisije (*Federal Trade Commission*) za 2014., najveći uzrok žalbi potrošača je upravo krađa identiteta sa 13% (Federal trade Commision, 2016). Po udelu ukupnog broja hakerskih napada, turizam kao ekonomska grana je sa 23% drugi, odmah iza sektora finansija. Veliki broj transakcija preko kreditnih kartica i relativno nizak nivo zaštite sistema čine hotelsku industriju veoma privlačnom za potencijalne napade. Sistemi su ranjivi zbog raznih propusta, bilo da je reč o hardveru, softveru ili ljudima. CRM (*Customer Relationship Managemet*) sistemi su najizloženiji riziku, zato što sadrže podatke o potrošačima koje su od vitalnog značaja za strateško poslovanje. Zadovoljstvo gosta koji je doživeo krađu identiteta ili neki drugi oblik napada, drastično će opasti i dovesti u pitanje njegovo poverenje i korišćenje usluge hotela u budućnosti.

5.3. Kompjuterski rezervacioni sistemi - CRS

Činjenica da su GDS primarno razvijani za potrebe avio saobraćaja dovele su do potrebe za novim, savremenijim vidovima distribucije u hotelskoj industriji. Njihova rigidna struktura,

nametnutna standardizacija i visoki troškovi posredovanja bili su razlozi da hoteli počnu sve više da se oslanjaju na sopstvene rezervacione sisteme. U početku, hoteli i hotelski lanci počeli su da primaju rezervacije kroz centralne službe, što je kasnije dovelo do pojave CRS koji su mogli preneti mnogo više informacija od zastarelih GDS, i imali su mogućnost integrisanja u PMS (Walker, 2004, str. 718).

CRS je centralni sistem u hotelskom preduzeću preko koga se primaju rezervacije. Obezbeđuje i alate za povećanje celokupnog broja rezervacija i prihoda. Osnovne funkcije sistema su (Njeguš, 2012, str. 156):

- Rukovođenje svim vrstama rezervacija (grupne, individualne, poslovne), pregled raspoloživog smeštaja, izmena i otkazivanje, informisanje o načinu plaćanja i sl;
- Elektronska trgovina (*eCommerce*) – e-trgovina podrazumeva procese trgovine i prodaje, pre svega upotrebom interneta, što donosi brojne pogodnosti i za kupce i za prodavce. Kroz različite vidove elektronskog marketinga uslužna preduzeća informišu potencijalne korisnike i promovišu svoje proizvode i usluge. Sa druge strane, kupci putem interneta traže informacije, iskazuju svoje želje i naručuju koristeći kreditnu karticu;
- CRM (*Customer Relationship Management*) prikuplja i skladišti podatke o gostima (broj telefona, e-mail, istorija boravka, preferencije i sl.). Informacije dobijene kroz ove podatke mogu pomoći menadžmentu u donošenju odluka vezanim za poboljšavanje poslovnih odnosa sa gostima;
- Povezivanje osnovne baze podataka hotela i GDS sistema, on-line turističkih agencija, ili turoperatora. Korisnici interneta i drugih mreža mogu u realnom vremenu napraviti, izmeniti ili otkazati rezervaciju.

5.4. Sistem inteligentne hotelske sobe

Ovde je potrebno napomenuti da je za kvalitet usluga u hotelijerstvu potrebno uvek pratiti savremene trendove na tržištu i u hotelijerskom poslovanju. S tim u vezi se nameće neophodnost praćenja savremenih trendova u informacionim tehnologijama i njihova primena sa ciljem poboljšanja kvaliteta hotelskog poslovanja.

Kao jedan od najnovijih trendova u hotelskom poslovanju se ističe sistem inteligentnih hotelskih soba. Ovaj sistem podrazumeva efikasno upravljanje hotelskih sobama, hotelskim sadržajima, gostima i zaposlenima.

Prema Njeguš, primena sistema inteligentnih soba u hotelima omogućava (Njeguš, 2010, str. 157):

- Uštedu energije – ušteda kod potrošnje energenata za sisteme klimatizacije hotela, električne energije, potrošnja vode;
- Upravljanje resursima sobe – klimatizacija, rasveta, obezbeđenje sobe i dr;

- Nadzor i upozorenja – razne vrste alarma i upozorenja – za pomoć, slučaj curenja vode, upozorenje za otvoren prozor/vrata, kontrola klimatskih uslova u sobama, kontrola električnih instalacija, upozorenja gostu i dr;
- Nadzor statusa gosta – podrazumeva razna obaveštenja kao što su: „ne smetaj“, „gost u sobi“, „neovlašćeni ulaz“ i dr;

Razvoj inteligentnih kartica (smart card) je mnogo doprineo u poslednje vreme poboljšanju kvaliteta sistema inteligentnih soba, a samim tim i kvalitetu usluge u hotelima.

5.5. Globalni distribicioni sistem (GDS)

Globalni distribicioni sistem (GDS) predstavlja informacioni sistem koji služi za prodaju turističko-hotelskih usluga. Osnovni zadatak ovog sistema jeste da poveže pružaoce usluga sa jedne strane sa prodavcima turističkih usluga, sa druge. Ovaj sistem omogućava ponuđačima turističkih usluga da svoje turističke usluge mogu ponuditi globalnom tržištu, a sa druge strane turističkim agencijama omogućava da zadovolje potrebe turista / putnika (Stakić & Stakić, 2008).

Kada je turistička ponuda u pitanju, u GDS sisteme su uključeni svi elementi turističke privrede koji su prisutni na međunarodnom tržištu a to se odnosi na: hotelijerstvo, avio saobraćaj, železnički saobraćaj, autobuski prevoz, rent-a-car, crusing linije, feri-linije, razni paket aranžmani i manifestacije.

Kada je reč o hotelskim rezervacionim sistemima oni su danas najčešće direktno povezani sa globalnim distributivnim sistemima - GDS što omogućava potencijalnim gostima hotela da pristupe pregledu smještajnih kapaciteta hotela bez turističkih agencija i turopatora, što je ranije bilo nemoguće.

GDS informacioni sistemi u hotelskom poslovanju omogućavaju sledeće informacije:

- Uvid u komplentu ponudu svih hotela na određenoj destinaciji (gradu),
- Mogućnost prevoza do hotela,
- GPS položaj određenog hotela u gradu,
- Osnovne podatke o hotelu i hotelskoj ponudi,
- Cene smeštajnih jedinica (izražene u domicilnoj valuti).
- Pregled sadržaja sobe sa svim pratećim elementima smeštajne ponude

Hotelska preduzeća imaju veliki interes da koriste GDS sisteme jer imaju određene benefite koji se ogledaju u sledećem (Stakić & Stakić, 2008):

- Plasman usluga na globalnom turističkom tržištu

- Usluge se mogu prodati na preko trista hiljada prodajnih mesta
- Ponuda je dostupna kupcima on-line 24/7 b
- Sve eventualne izmene na ponudi su odmah dostupne kupcima
- Broj informacija koje pružaoc upućuje tržištu je neograničen
- Manji troškovi poslovanja
- Veći prihodi

U svetu danas postoji desetak globalnih distribucionih sistema. U severnoj Americi najpoznatiji su: Sabre, Worldspan, Gets i Galileo, u Evropi to je Amadeus, u Australiji to je APD, a u Aziji: Axess, Abacusi Infini.

5.6. Uloga Geografskih informacionih sistema (GIS) u poboljšanju kvaliteta usluga u hotelijerstvu

Geografski informacioni sistemi – GIS predstavljaju posebne savremene alate i aplikacije koji se odnose na geografske položaje. Ovi softverski alati su danas našli primenu u raznim sferama života i privređivanjima (Njeguš, 2010, str. 135.). Predstavlja podsistem određenog integralnog sistema (najčešće marketing ili menadžment informacionog sistema), koji je zapravo osnovna logistika u procesu upravljanja turističkom destinacijom.

GIS (Geografski informacioni sistem) su sastavni deo DMS (Destination Management System) sistema jer razvijaju moderne turističke aplikacije kojima se omogućava upravljanje geografskim informacijama kao i postavljanje na interaktivnim mapama uz pomoć raznih medija (Njeguš, 2010, str. 136).

Savremena turistička preduzeća upravljaju brojnim informacijama. U svakoj od informacija se nalazi po neki važan geografski podatak (npr. adresa, geografska lokacija, prodajna mesta i dr.). Uz pomoć GIS-a ova preduzeća se mogu bolje pozicionirati kod prodaje svojih usluga.

U užem smislu, GIS predstavlja savremeni sistem pomoću kojeg se geografske informacije mogu skladištiti, uređivati, analizirati i prikazivati sa ciljem stvaranja vizuelnih mapa i izveštaja. Šire gledano, GIS je „pamtna mapa“ putem koje se mogu praviti interaktivni upiti, analizirati prostorne informacije, prikazivati i uređivati razni podaci. Pored toga GIS kao integralni sistem ima višestruku ulogu (Njeguš 2010, str. 136):

- Predstavlja sintezu digitalnih i interaktivnih karata
- Alat kojim se mogu rešavati geografski problemi
- Podrška je sistemu odlučivanja
- Omogućava distribuciju geografskih informacija

- Putem GIS-a je moguća analiza veza i odnosa između geografskih informacija koje nisu uočljive i dr.

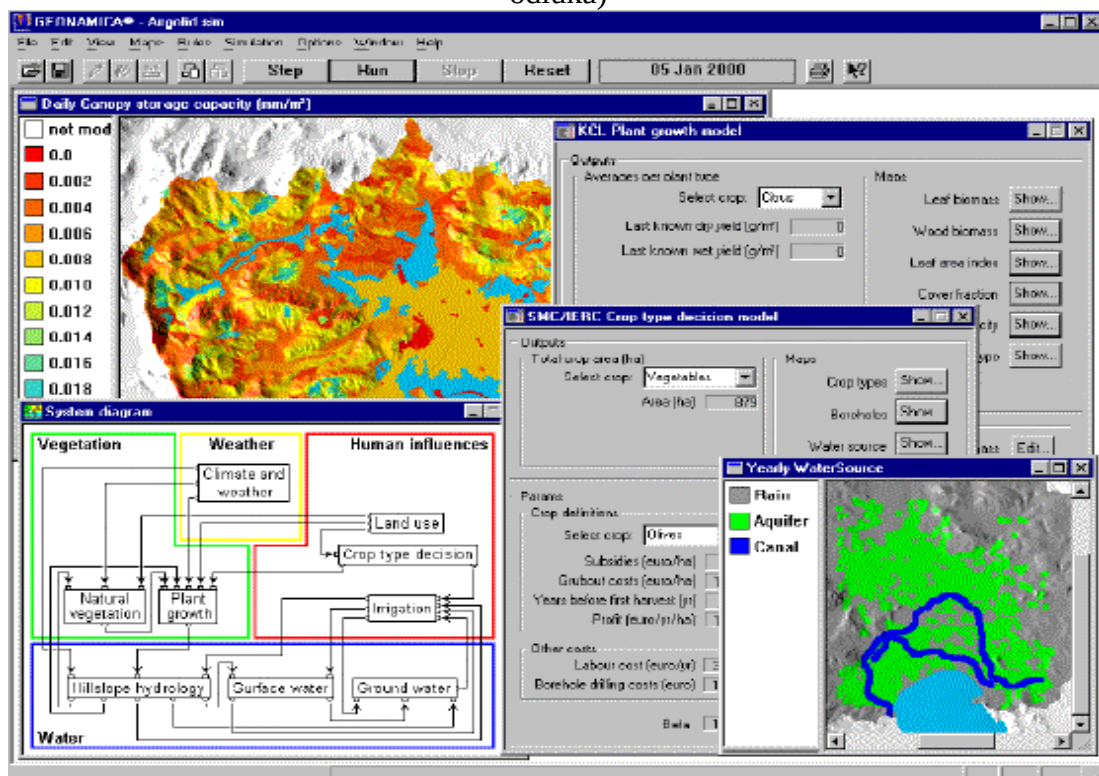
Geografski informacioni sistem kao savremeni alat primenjene geografije, svoju namenu je pronašao u mnogim sferama života, društva, nauci i privredi. Od samog početka primene GIS-a uvidela se potreba za primenom u turizmu i hotelijerstvu. U samom početku primene u turizmu, turisti su uz pomoć GIS-a mogli locirati hotele ili atrakcije na određenoj destinaciji. Danas je to sasvim drugačije, jer uporedo sa razvojem informacione tehnologije funkcije GIS-a u turizmu su proširene na marketing turističke destinacije, a takođe se može sa velikom preciznošću analizirati promet turista.

Turizam kao privredna delatnost izražava zahteve za primenu savremenih tehnologija koje doprinose boljem upravljanju i kontroli aktivnosti turista, pa je tako primena GIS-a u turizmu vrlo brzo prihvaćena. Danas je GIS u turističkoj industriji najviše korišćen alat u oblasti upravljanja turističkim resursima. U turističkoj ponudi možemo izdvojiti dva ključna nivoa primene GIS-a. U prvom nivou geografske informacione sisteme primenjuju resorna ministarstva i turističke organizacije. Drugi nivo primene geografskih informacionih sistema se odnosi na preduzeća čije se poslovanje odvija u okviru turističke privrede.

Prema Jovanović i Njeguš, u turističkoj ponudi GIS se primenjuje za obezbeđenje (Jovanović, Njeguš, 2008, 262):

- Digitalne mape i baze za štampanje mapa;
- Digitalne datoteke za internet mape;
- Digitalne datoteke za mobilne mape;
- Mape turističkih atrakcija, i
- Web sajtove sa interaktivnim mapama.

Slika 6: Geografski informacioni sistem „Modulus“ (sistem za podršku u donošenju odluka)



Izvor : <http://www.ambiotek.com/modulus/> 15. 07. 2016.

Na slici je prikazan GIS sistem pod nazivom „Modulus“. Razvoj ovog sistema je finansirala Evropska Unija sa ciljem pružanja podrške u odlučivanju istraživačima u razvoju mnogobrojnih projekata koji se odnose na prostorno planiranje u zemljama članicama E.U. Hotelska preduzeća primenjuju geografske informacione sisteme u vidu izrade tematskih karata u kojima je detaljno prikazana struktura hotela, struktura (raspored ležajeva), raspored soba u hotelu, atrakcije izvan hotela i sl. Hotelska preduzeća u saradnji sa turističkim organizacijama u svojim objektima poseduju mape koje su namenjene korisnicima na kojima su prikazane turističke atrakcije na destinaciji sa detaljnim opisom znamenitosti, institucija za kulturu, važnim telefonskim brojevima i sl.

Prema Jovanović, glavni vidovi upotrebe GIS u turističkoj tražnji se odnose na (Jovanović, Đurđev, Srdić, Stankov, 2012, 141):

- Pretragu turističkih resursa;
- Pomoć pri donošenju odluke o putovanju, i
- Olakšanje mobilnosti u tranzitu i u turističkoj destinaciji

Savremeni turisti, svoje odluke o putovanjima najčešće donose na osnovu informacija sa interneta o određenim destinacijama. Kvalitetan web sajt turističke destinacije koji je zasnovan na GIS tehnologiji značajno doprinosi promociji destinacije na turističkom tržištu.

Shodno primeni GIS tehnologije, web GIS se najčešće koristi u okviru turističke tražnje. Korisnici web GIS mogu koristiti preko svojih statičnih i mobilnih kompjuterskih uređaja.

Prema Jovanović, Web GIS obuhvata različite servise, kao što su (Jovanović, Đurđev, Srđić, Stankov, 2012, 142):

- Lociranje, koje omogućava turistima da zumiraju kartu do samog objekta od interfejsa;
- Pronalaženje putanja, odnosno pravaca kretanja na kartama pomaže korisnicima da pronađu najbolje rute od početne do željene lokacije, i
- Elektronski atlas u okviru GIS-a koji mogu da prikazu karte različitih kontinenata, zemalja, država i gradova

Turisti su sada u mogućnosti da preko svojih mobilnih uređaja koji imaju android operativni sistem instaliraju aplikaciju „Android“ elektronski turistički vodič. Korišćenjem ove aplikacije turista može imati pregled svih objekata na destinaciji.

Prema tome, primenom GIS-a u turizmu i hotelijerstvu turisti dobijaju mnogobrojne prednosti u vidu pristupa i čitljivosti informacija. Preduzeća na strani turističke ponude, primenom GIS alata mogu bolje promovisati turističke proizvode, znamenitosti na destinaciji i preciznije upravljati turističkim resursima.

Primena GIS-a omogućava poboljšanje kvaliteta usluga u hotelima. U prethodnom tekstu je rečeno da GIS omogućava donošenje kvalitetnih odluka u menadžmentu i marketingu hotela. Kada su u pitanju hoteli, GIS omogućava korisnicima (potencijalnim gostima) da pristupom na GIS server imaju brz i pouzdan pristup mapama, slikama, modelima i GIS alatima putem web-a. Dakle, primena GIS-a danas u hotelskom poslovanju predstavlja neophodnost kako bi hoteli unapredili svoje poslovanje i podizali kvalitet svojih usluga, odnosno uslovno rečeno – bili što „bliže“ svojim potencijalnim gostima.

5.7. Uloga digitalnih medija, društvenih mreža i mobilnih tehnologija u prodaji hotelskih kapaciteta

5.7.1. Značaj digitalnih medija za poslovanje turističkih i hotelskih preduzeća

Ubrzani tehničko – tehnološki razvoj kao i razvoj kompjuterskih sistema je uslovio pojavu savremenih novih medija, odnosno **digitalnih medija**. Ti tkz. novi mediji odnose se na tehnološku revoluciju u načinu prenošenja medijskih i kulturnih sadržaja na oblike komunikacije i produkcije koji su podržani kompjuterskim sistemima. Novi digitalni mediji, kao što su digitalni video, digitalni zvuk, digitalni tekstovi, digitalne statične slike, kao i prostorne virtuelne konstrukcije, danas su našli primenu gotovo u svim delatnostima, a posebno u turističkim i hotelskim jer predstavljaju neophodnost u prodaji ovih vrsta usluga.

U kategorije digitalnih medija se pre svega ubrajaju: internet, web prezentacije preduzeća (sajtovi), CD – ROM, DVD, multimedija, video igre, i virtuelna realnost. Takođe se može reći da se savremeni televizijski programi snimaju i montiraju u digitalnom formatu, koji se kasnije

mogu editovati na kompjuterima. Takođe u filmovima koristi 3D animacija i digitalno komponovanje. Ono što je ključno sa aspekta ovog rada jeste naglasiti internet kao digitalni medij, a takođe i web prezentacije jer se preko njih obavlja prodaja hotelskih usluga. Na web stranicama hotela se nalaze svi podaci o usluzi, lokacija, cene, fotografije smeštaja, ilustracije, a sve sa ciljem komunikacije određene poruke potencijalnim gostima.

Takođe se ovde može naglasiti uloga tkz. digitalnog proizvoda koji se nalazi u elektronskom obliku i koji se može distribuirati putem interneta. Postoje razni primeri digitalnih proizvoda: muzika u MP3 formatu, elektronske knjige, softver i dr.

Internet kao digitalni odnosno elektronski medij je u velikoj meri uticao na ponudu hotelskih i turističkih preduzeća u odnosu na neka druga, npr. proizvodna preduzeća. Danas su brojni privredni subjekti u turizmu u stanju da svoju uslugu u određenoj meri pružaju putem interneta, što jako utiče na poboljšanje kvaliteta usluga i konkurentne prednosti preduzeća.

Postoje brojne prednosti interneta kao digitalnog medija kada je u pitanju njihova primena u hotelskim preduzećima. Te prednosti se ogledaju u (Barjaktarević, 2013, str. 240):

- Proširenju tržišta na globalno – poruke se putem interneta veoma brzo prenose sa jednog na drugi kraj sveta. Na taj način se omogućava dostupnost i pregled ponude najudaljenijih destinacija čime se promovišu nedovoljno afirmisane destinacije
- Snižavanje troškova
- Mogućnosti kontinuiranog komuniciranja sa potencijalnim gostima – turistima na celoj planeti
- Kvalitetna promocija ponude hotela
- Prodaja usluga bez posrednika
- On-line mod koji omogućava plasman detaljnih informacija
- Efikasnost, uštede u vremenu usled mogućnosti on-line rezervacija i elektronskog plaćanja usluga
- Mogućnosti obezbeđivanja više pravovremenih i potpunih informacija u jedinici vremena
- Efikasna kontrola poslovanja hotela

Internet danas predstavlja dominantan digitalni medij sa tendencijama da to zasigurno bude i u budućnosti, sa aspekta komunikacije i prenosa informacija. U savremenom hotelskom poslovanju gotovo da nema hotela koji nema svoju web prezentaciju, kao i sopstvene sisteme online rezervacije (Barjaktarević, 2013, str. 241).

5.7.2. Uloga društvenih mreža

Kao što je ranije rečeno, turizam i hotelijerstvo predstavljaju delatnosti koje najbrže usvajaju nova tehnološka i kompjuterska rešenja. Svi ranije tradicionalni sistemi poslovanja su sada digitalizovani, kompjuterizovani odnosno prešlo se na tkz. e-poslovanje. S tim u vezi danas se sve više pominje pojam e-turizma.

S obzirom da turizam i hotelijerstvo spadaju u uslužne delatnosti, tradicionalno se kao ključno propagandno sredstvo u marketingu smatra „word of mouth“ odnosno tkz. usmena propaganda. WOM (word of mouth) se smatra veoma efikasnim marketinškim sredstvom jer turisti često komentarišu uslugu i karakteristike pojedinih iskustava na destinacijama. Uvek se može čuti kada je neko bio zadovoljan ili oduševljen boravkom na nekoj destinaciji ili u nekom hotelu. Međutim, ono što se može istaći jeste da WOM nikada nije bio zastupljeniji i izraženiji nego što je to danas. Razlog tome je ekspanzivan razvoj društvenih medija.

Naime, internet je omogućio ekspanzivan razvoj društvenih medija kao što su facebook, twitter, i dr., što je imalo za rezultat brojne promene koje se dešavaju u polovanju preduzeća. Razvoj društvenih mreža je uticao na celokupnu paradigmu brojnih nauka i poslovnih koncepata. Tako da se danas javljaju novi koncepti u menadžmentu i marketingu, npr. marketing društvenih medija (Social Media Marketing), digitalni marketing (Digital Marketing) i dr.

S tim u vezi desile su se krupne promene u komunikaciji među ljudima, pa samim tim i u slučaju gore pomenutog WOM. Razvojem društvenih medija, došlo je do pojačane komunikacije WOM, samim tim što su ljudi počeli komunicirati on-line, širom sveta i uz to mogli razmenjivati fotografije sa destinacija (kada je u pitanju turizam i putovanja). Prema tome došlo je do novog pravca koji se naziva e-WOM, odnosno elektronskom „word of mouth“.

U savremenom turizmu je karakteristično da ljudi dele mišljenja i iskustva putem društvenih mreža, tako da je tradicionalni WOM postao e-WOM, odnosno elektronska usmena propaganda. Karakteristika i prednost savremenog e-WOM-a jeste što vest odnosno iskustvo može da vidi više hiljada ljudi. Stoga i hotelska preduzeća vide potencijal WOM-a i društvenih mreža pa svoj marketing i nastup na tržištu sve više usmeravaju na *social media marketing*, odnosno *digital marketing*. Takođe se danas može reći da postoji WOM marketing.

WOM komunikacija predstavlja danas jedan od najvažnijih oblika marketing komuniciranja, a razlozi tome jesu (Popesku, 2013, str. 159):

- Nezavisna verodostojnost
- Prikaz realnih iskustava

- Moguć fokus na one koji su zainteresovani
- Učesnici nisu vezane za komercijalne interese
- Mogućnost proširivanja sa novim članovima
- Poverenje svih učesnika
- Ušteda vremena i novca jer se na jednom mestu dobijaju pouzdane i tačne informacije
- Predstavlja snagu hotelskih preduzeća koje ona često nisu ni svesna

WOM danas ima veliki značaj za hotelska preduzeća jer predstavlja sve pozitivne i negativne izjave od postojećih, bivših i potencijalnih korisnika usluga – turista, gostiju. Kao neki od najvažnijih oblika e-WOM-a se smatraju sledeći (Popesku, 2013, str. 160):

- Društvene mreže (facebook, twitter, i dr.);
- On-line zajednice ljudi sa sličnim interesovanjima u vezi sa putovanjima (chat rooms, forumi, i dr.);
- Blogovi (on-line dnevници) koji su dostupni širokom broju korisnika;
- Internet stranice za ocenivanje (review sites) – web sajtovi na kojima korisnici ocenjuju usluge turističkih i hotelskih preduzeća (npr. Tripadvisor);
- Internet portali kojima se mogu deliti razni sadržaji kao što je video zapis (npr. *youtube*);

Što se tiče društvenih medija, njihovu srž funkcionisanja predstavlja komunikacija. Gotovo da danas ljudi ne mogu zamisliti komunikaciju bez ovih medija. Naime, broj korisnika ovih medija konstantno i ekspanzivno raste – ljudi sve više razmenjuju iskustva, mišljenja, interesovanja, fotografije. U skladu sa tim, veliki broj preduzeća, posebno hotelskih koristi društvene medije kako bi prezentovala svoje usluge putem njih. Hotelska preduzeća nastoje putem društvenih medija da izgrade što čvršće veze sa svojim potencijalnim i sadašnjim korisnicima usluga što kao rezultat ima povećanje prodaje hotelskih usluga, ponovne kupovine i jake propagande.

Osnovna karakteristika društvenih medija jeste da oni uključuju različite tehnologije kao što su: sajtovi društvenih mreža (Facebook), sajtovi za deljenje slika (Flickr), blogovi i mikroblogovi (Tumblr), sajtovi za deljenje videa (Youtube), virtuelni društveni svetovi (Second Life), zatim sistemi za upravljanje sadržajem (kao što je WordPress), sajtovi za deljenje sadržaja (Slideshare) i dr (Živković i sar., 2015, str. 133-139).

Najpopularnija društvena mreža je svakako Facebook. Kod ove društvene mreže, stranice su javne i svima lako dostupne, kao i vidljive na svim internet pretraživačima. Na ovoj društvenoj mreži je lako videti sadržaj određene stranice pre nego što se ta stranica počne pratiti. Novosti sa stranice se ažuriraju čime se osigurava da potencijalni korisnik bude u toku.

Osim Facebook-a, hoteli mogu da koriste ostale društvene mreže kao što je Twitter koji može da služi za kreiranje i deljenje sadržaja. Twitter karakteriše tkz. mikroblogging (Micro-blogging) putem koga se može u 140 karaktera artikulirati zanimljiva poruka, takozvani *tweet*, koji bi trebao da zainteresuje korisnike. Na ovaj način hoteli mogu da privlače nove i zadržavaju stare korisnike. Takođe hoteli mogu da koriste i mreže odnosno medije kao što su Youtube i Flickr.

Pretpostavljalo se da će u dugom roku internet omogućiti potpunu informativnu i cenovnu transparentnost. S tim u vezi bi došlo do tzv. komodizacije (engl. *commodization*) proizvoda, tj. kao ključni kriterijum diferencijacije proizvoda bila bi cena. Ipak je vreme pokazalo da razvoj e-trgovine nije uticao na pad cena. Kao i u klasičnom tržištu i na online tržištu je cena samo jedan instrument koji utiče na odluku o kupovini. Kod ukupnog troška na e-tržištu, osim cene, potrošač uzima u obzir i druge instrumente tržišta poput marke proizvoda, prodajnog mesta, načina isporuke i garanciju (o sigurnosti transakcije, povratu proizvoda i sl.).

5.7.3. Uloga mobilnih tehnologija u prodaji hotelskih usluga

Danas se većina elektronskih usluga može naći putem web stranica preduzeća, kao i posebnih aplikacija kao što su web stranice za mobilne telefone. U današnje vreme je sve više zastupljeno pružanje online usluga putem mobilnih aplikacija (Dann & Dann, 2011, str. 14). Savremene tehnologije su omogućile razvoj mobilnih telefona i aplikacija tako da danas imamo primenu *smartphone* i *tablet* uređaja.

Tako danas sva preduzeća, a posebno hotelska mogu da razvijaju mobilne aplikacije putem kojih je moguće pristupiti ponudi i napraviti rezervacije. Ovakve usluge putem mobilnih telefona (*smartphone*) je moguće je delimično pružati i putem društvenih medija. Primera radi, društvena mreža Facebook omogućuje aplikacije kojima se unapređuje funkcionalnost stranice preduzeća pa prema tome hotelsko preduzeće može da oblikuje prostor pružanja usluga i da tako utiče na iskustvo korisnika.

Mobilne tehnologije su danas napravile pravu revoluciju u turizmu. Naglašavaju se brojne mogućnosti koje mobilne tehnologije omogućavaju, a to su pre svega: kontekstualizacija, lokalizacija i personalizacija aplikacija. Ove mogućnosti će igrati ključnu ulogu u razvoju mobilnih rešenja (Egger & Buhalis, 2008, str. 417).

Razvoj mobilnih telefona i aplikacija omogućuje brojne prednosti u planiranju putovanja. Savremeni *smartphone* telefoni imaju pristup internet konekciji i podržavaju razne aplikacije, društvene mreže, google alate i dr. tako da je pomoću njih moguće sagledati sve važne elemente prilikom odabira neke turističke destinacije a samim tim i ponude hotela na njima.

„Pametni“ telefoni pružaju razne vrste informacija i omogućavaju korisnicima – turistima pristup „google maps“, određivanju lokacije, on-line rezervacijama i dr.

Razvoj pametnih telefona je u kratkom roku povećao pretragu i kupovinu hotelskog smještaja kao i drugih pratećih turističkih usluga. Hotelijerstvo i turizam su delatnosti koje posebno traže i pogodni su usvajanju mobilnih aplikacija i tehnologije jer turisti koji planiraju putovanje traže veliki broj informacija o neistraženoj odnosno njima nepoznatoj destinaciji.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – OCENE KVALITETA USLUGE U HOTELIMA NA CRNOGORSKOM PRIMORJU

6.1. Metodološki okvir

Sa ciljem što detaljnije analize istraživanja ovog rada, i sa ciljem preciznije potvrde pretpostavki da menadžment značajno utiče na kvalitet usluga u hotelima, urađeno je i empirijsko istraživanje koje se odnosi na ocenu kvaliteta ponude i usluge u hotelima u Crnoj Gori. U ovom istraživanju se nastoji doći po istinitih podataka o kvalitetu usluge u crnogorskim hotelima. Istraživanje se vodi stanovištem da ocenu kvaliteta usluge nekog hotela može isključivo dati sam korisnik usluge – gost, odnosno turista. Prema tome urađeno je istraživanje o turističkim iskustvima posetilaca hotela u destinaciji Crna Gora, sa posebnim akcentom na hotele u Primorskom regionu odnosno na obali. Radi se o hotelima luksuzne kategorije, odnosno sa četiri i više zvezdica.

Cilj ovog istraživanja je bio da se prikupe i obrade podaci o satisfakciji posetilaca / gostiju hotela na crnogorskom primorju. Na taj način se može doći do realnog uvida u formiranja mišljenja o kvalitetu hotelskih usluga u Crnoj Gori.

Istraživanje polazi od hipoteze da je za kreiranje kvaliteta hotelske usluge zaslužan isključivo menadžment hotela.

Prodaja hotelskih proizvoda crnogorskih hotela na primorju se realizuje preko **globalnih distribucionih i rezervacionih sistema**, kao što su npr. **booking.com**, **tripadvisor.com** i dr. Upravo nam ovi rezervacioni sistemi omogućavaju „desk“ istraživanje odnosno „kabinetsko“ istraživanje i prikupljanje sekundarnih podataka, na taj način što se može doći do tačnih podataka koji su dobijeni od pravih korisnika hotelskih usluga putem recenzija koje se objavljuju na ovim specijalizovanim portalima. Na ovim specijalizovanim servisima je uvek data **prosečna ocena hotela** u odnosu na broj recenzija. Prema tome, ovo empirijsko istraživanje se realizuje uz pomoć **kabinetskog istraživanja** odnosno tkz. „**desk research**“ **istraživanja**, putem kojeg je moguće dobiti sekundarne podatke, odnosno one koji su već dostupni.

Kod ovog istraživanja se koriste sekundarni podaci, odnosno podaci koji se već nalaze u bazama podataka – rezervacionog sistema booking.com. Često se koriste u istraživanjima prvenstveno zbog niskih troškova, jer se ne radi terensko istraživanje (ne sastavljaju se upitnici, ne koriste anketari i sl.). Takođe je prednost ovog načina istraživanja što je sekundarne podatke moguće prikupiti brže nego primarne podatke

U ovom istraživanju je korišćen **internet kao izvor sekundarnih podataka**.

Cilj istraživanja:

Cilj ovog istraživanja jeste da se utvrdi zadovoljstvo korisnika usluga hotela na crnogorskom primorju i oceni kvalitet ponude odnosno usluge.

Predmet istraživanja:

Predmet istraživanja se može postaviti pitanjem: U kojoj meri su gosti zadovoljni kvalitetom usluga hotela na crnogorskom primorju?

Metodologije istraživanja

- Desk research – kabinetsko istraživanje / prikupljanje sekundarnih podataka
- Istraživački uzorak – 10 luksuznih hotela na crnogorskom primorju

6.2. Rezultati istraživanja

Rezultati ovog kabinetskog istraživanja su predstavljeni kroz grafikone na kojima se vide sve ocene na osnovu recenzija posetilaca / gostiju hotela. Na grafikonu je automatski u odnosu na broj recenzija data i prosečna ocena hotela.

Prvi hotel koji je predstavljen je hotel Bellevue u Bečićima, koji je član Iberostar grupe čiji menadžment upravlja hotelom.

Grafikon 2. Ocena kvaliteta usluge hotela Bellevue, Bečići

Prosečna ocena

Na osnovu 685 recenzija



Izvor: booking.com

Na grafikonu gore se vidi da je prosečna ocena hotela Bellevue 8,3.

Sledeći ocenjeni hotel je hotel Splendid u Bečićima. Hotel je pre nepunu deceniju renoviran. Posluje u sastavu hotelskog preduzeća Montenegro Stars Group, u čijem sastavu ima još dva hotela. Hotel Splendid je kategorisan sa 5 zvezdica.

Sledeći grafikon pokazuje ocene / recenzije gostiju posetilaca hotela Splendid. Takođe se može videti i prosečna ocena kvaliteta hotela – 8,7.

Grafikon 3. Ocena kvaliteta usluge hotela Splendid, Bečići

Prosečna ocena

Na osnovu 752 recenzije

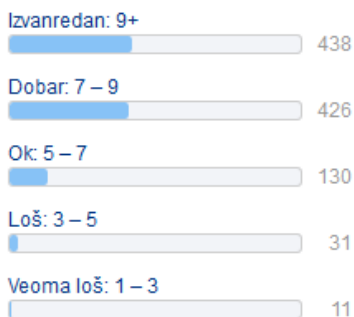


Hotel Avala u Budvi je takođe hotel koji je detaljno renoviran. Kategorisan je sa četiri zvezdice. Prosečna ocena kvaliteta usluge hotela na osnovu recenzija je 8,3.

Grafikon 4. Ocena kvaliteta usluge hotela Avala, Budva

Prosečna ocena

Na osnovu 1030 recenzija



Hotel Budva je najsveže renoviran hotel u Budvi. Nalazi se u blizini plaže, na samom šetalištu. Kategorisan je sa 4+ zvezdice.

Grafikon 5. Ocena kvaliteta usluge hotela Budva, Budva



Sa grafikona se vidi da ima izuzetno visoku ocenu na rezervacionom portalu booking.com – 9,1.

Hotel Vardar se nalazi u Starom gradu Kotor, na veoma atraktivnoj lokaciji. Pripada HTP Fjord. Spada u kategoriju manjih lukzuznih hotela, kategorisan sa 4+ zvezdice. Ocenu za kvalitet na osnovu recenzija je dobio 9,1.

Grafikon 6. Ocena kvaliteta usluge hotela Vardar, Kotor



Grafikon 7. Ocena kvaliteta usluge hotela Regent, Porto Montenegro

Prosečna ocena

Na osnovu 478 recenzija



Hotel Regent se nalazi u lukuznoj marini Porto Montenegro. Otvoren je pre dve godine, pripada lancu hotela Regent. Hotel Regent u Porto Montenegro je tek drugi tog tipa u Evropi. Kategorisan sa 5 zvezdica. Ocena na osnovu recenzija gostiju hotela je sasvim očekivano najveća od svih crnogorskih hotela – 9,5.

Sledeći grafik prikazuje ocene hotela Pine, u Tivtu.

Grafikon 8. Ocena kvaliteta usluge hotela Pine, Tivat.

Prosečna ocena

Na osnovu 333 recenzije

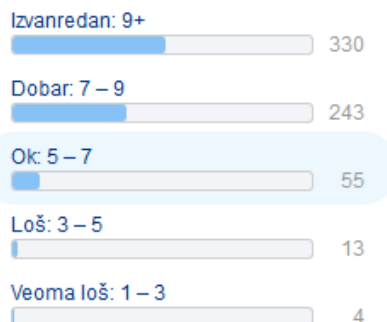


Hotel Pine u Tivtu je takođe nedavno renoviran. Kategorisan sa 4 zvezdice, nalazi se uz samu obalu, na šetalištu. Prosečna ocena na osnovu recenzija iznosi 8,7.

Grafikon 9. Ocena kvaliteta usluge hotela Palmon Bay, Igalo

Prosečna ocena

Na osnovu 640 recenzija

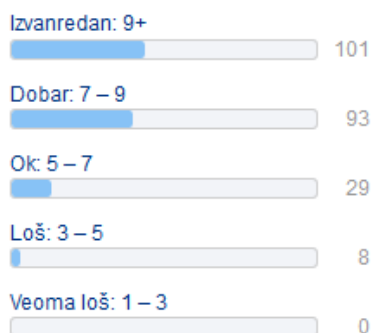


Hotel Palmon Bay, Igalo je renoviran prošle godine i pretvoren u luksuzni hotel sa brojnim sadržajima. Nalazi se na šetalištu, na samoj obali mora. Kategorisan je sa 4+ zvezdice. Ocenjen je sa prosečnom ocenom 8,6.

Grafikon 10. Ocena kvaliteta usluge hotela Vile Oliva, Petrovac

Prosečna ocena

Na osnovu 230 recenzija



Hotel Vile Oliva se nalazi u Petrovacu, blizu plaže. Renoviran je pre nekoliko godina i prerastao u luksuzni hotel. Kategorisan je sa 4 zvezdice. Prosečna ocena za kvalitet na osnovu recenzija iznosi 8,3.

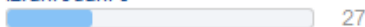
Grafikon 11. Ocena kvaliteta usluge hotela Princess, Bar

Prosečna ocena

Na osnovu 96 recenzija



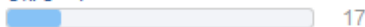
Izvanredan: 9+



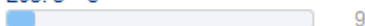
Dobar: 7 – 9



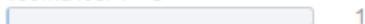
Ok: 5 – 7



Loš: 3 – 5



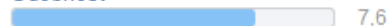
Veoma loš: 1 – 3



Čistoća



Udobnost



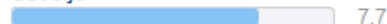
Lokacija



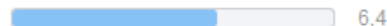
Sadržaji



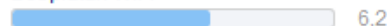
Osoblje



Odnos cene i kvaliteta



Besplatan WiFi



Hotel poslednje analiziran je iz opštine Bar – Princess. Ovaj hotel se nalazi u samom centru, u blizini gradske plaže i sportskih terena. Najveći je hotel u opštini Bar i takođe je pre desetak godina renoviran. Pripada hotelskom preduzeću Atlas Hotels Group. Kategorisan je sa 4 zvezdice. Ono što je karakteristično da je od ukupno analiziranih hotela dobio najmanju ocenu – 7,5.

Razlog tome je verovatno i ponuda opštine Bar, struktura gostiju koji su više sportskog karaktera, nedostatak kvalitetnih plaža u blizini i dr.

ZAKLJUČAK

Hoteli danas posluju u izuzetno složenom i konkurentnom okruženju. Unapređenje usluge je neophodno kako bi se kontinualno zadovoljavale stalno promenljive potrebe i zahtevi potrošača. Kvalitet hotelskih usluga je prepoznat kao ključni izvor konkurentne prednosti, i predstavlja osnovu za privlačenje i zadržavanje potrošača. Međutim, složenost i specifičnost hotelske usluge, kao i razlike u kulturi, stalno unapređenje tehnologije, promene turističke tražnje i globalizacija i niz drugih faktora, otežavaju preciznije definisanje kvaliteta hotelske usluge.

Kako bi se potrošačima prenela inicijalna informacija o kvalitetu usluga koje mogu da očekuju u hotelu, kao bitan element koristi se klasifikacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata. Kategorizacija hotela, iako ima značajne prednosti kako za hotele i potrošače, tako i za državne organe i turističke destinacije, je složena jer je hotelski proizvod kompleksan. Stoga ne postoji jedinstven sistem kategorizacije na globalnom nivou.

Bez obzira na odabrani model klasifikacije i kategorizacije, on svakako predstavlja odraz kvaliteta hotelskog proizvoda, i služi u formiranju percipiranog kvaliteta usluge kod potrošača. S obzirom da je jedan od jazova u merenju kvaliteta usluga razlika između percipiranog kvaliteta usluge koja je pružena potrošaču, veoma je važno da kategorizacija odražava realnu sliku i mogućnosti hotela. U suprotnom, ovaj jaz je uzrok nezadovoljstva potrošača, koje se lako širi na potencijalne goste i zahteva veća ulaganja u promociju kako bi se izmenili stavovi potrošača prema hotelu i njegovim uslugama.

Ovaj master rad je u svom istraživanju nastojao da konceptualno obuhvati ulogu savremenog menadžmenta u turističkoj i hotelijerskoj delatnosti i na primeru turizma Crne Gore, ukaže na mogućnosti isporuke kvalitetne hotelske usluge. Menadžment u hotelima treba da se bazira na savremenim pristupima, posebno kada je u pitanju upravljanje ljudima, kao i na neophodnoj implementaciji sistema menadžmenta kvalitetom – Quality Sistem Management (QMS). Primenom ovog sistema moguće je poboljšati sve poslovne procese u hotelu koji su zaslužni i ključni u određenju kvaliteta hotelske usluge.

Prethodno navedeni pasus ukazuje na neophodnost potvrde **glavne hipoteze** koja je postavljena na početku istraživanja ovog rada. Do zaključaka i potvrde hipoteze se došlo primenom nekoliko metoda u istraživanju, pre svega indukcije, dedukcije, analize i sinteze, kao i na kraju empirijskim istraživanjem (kabinetskim) o kvalitetu usluga u hotelima na primorju Crne Gore. Prema tome, **Glavna hipoteza - H1** se potvrđuje ovim istraživanjem odnosno: *menadžment ima ključnu ulogu kreiranju i unapređenju kvaliteta usluga u hotelskim preduzećima, što kao rezultat ima bolje poslovanje hotela i veću satisfakciju gostiju / posetioca hotela.*

Takođe zaključci istraživanja ovog rada naglašavaju važnost uloge primene savremenih tehnoloških rešenja podržanih razvojem komunikacije i interneta, savremenim konceptima prodaje hotelskih usluga i dr. koji se odnose na rezervacione i distribucione

sisteme. Ovi sistemi su neophodni za savremeno poslovanje hotela. Razvojem informacionih sistema CRS, PMS, GDS, stvaraju se i novi sadržaji u turizmu, od kojih imaju koristi svi učesnici u lancu turističkog proizvoda.

Istraživanja rada su pokazala da se potvrđuju i **Posebne hipoteze:**

- **H2:** *primena i poštovanje standarda (kategorizacija), ima za rezultat unapređenje kvaliteta i predstavlja garanciju opstanka hotela na globalnom tržištu;*
- **H3:** *primenom savremenih informacionih poslovnih informacionih sistema se može unaprediti rad menadžmenta i poboljšati kvalitet usluga u turističkim i hotelskim preduzećima u Crnoj Gori.*

Poseban doprinos pristupnom radu daje i empirijsko istraživanje sprovedeno kabinetskom metodom (desk research) koje je obezbedilo realne podatke o zadovoljstvu turista / gostiju u crnogoskim hotelima na primorju. Prosečne ocene dobijene za odabrani uzorak ukazuju na visok kvalitet usluge u crnogorskim hotelima što u dugom roku svakako treba da doprinese poboljšanju imidža turističke destinacije Crne Gore.

Generalni, ključni zaključci ovog istraživanja naglašavaju ulogu menadžmenta u obezbeđenju kvaliteta usluga u hotelima. Menadžment svakako mora da ima „podršku“ savremenih informacionih sistema, pre svega radi poboljšanja kvaliteta u donošenju poslovnih i strateških odluka, ali isto tako i u poboljšanju servisa prema svojim klijentima, poboljšanju dostupnosti ponude, sistema rezervacija i dr.

LITERATURA

1. Akcioni plan za pripremu turističkih sezona - Agenda reformi u oblasti turizma (2013), Podgorica, Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore
2. Avelini-Holjevac, I. (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
3. Baker, S., Bradley, P., Huyton, J. (2000), Principles of Hotel Front Office Operations, London, Continuum.
4. Barjaktarović, D. (2013), Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Beograd, Univerzitet Singidunum
5. Bennis W, Nanus B. (1985), Leaders, New York, Harper&Row
6. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2005) Tourism Principles and Practice. Harlow, England: Pearson Education.
7. Crnogorska privreda u 2015. – sa predlozima mjera za unapređenje poslovnog ambijenta (2015), Podgorica, Privredna komora Crne Gore
8. Čačić, K. (2013), Poslovanje hotelskih preduzeća, Beograd, Univerzitet Singidunum, Čačić, K., Pavlović, D. (2013), Kvalitet kao osnova tržišnog uspeha hotelskog preduzeća, Hotelska kuća, Zlatibor, IX međunarodni naučno-stručni simpozijum
9. Ćosić M. (2013), Menadžment kvaliteta u turizmu, Beograd, Visoka turistička škola
10. Ćosić, M. (2007), Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, Beograd, Visoka turistička škola strukovnih studija
11. Ćosić, M. (2013), Menadžment kvaliteta u turizmu, Beograd, Visoka turistička škola strukovnih studija
12. Dahlgaard, J., Kristensen, K., Kenji, G.(2002), Fundamentals of Total Quality Management, London, Taylor & Francis.
13. Desler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, četvrto izdanje, Beograd, Data status
14. Đurašević, S. (2008), Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje“, Podgorica, CID
15. Filipović J., Đurić M. (2010), Sistem menadžmenta kvaliteta, Beograd, FON
16. Heleta, M. (2008), Menadžment kvaliteta, Beograd, Univerzitet Singidunum
17. Holjevac, A.J. (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
18. Jovanović, V. And Njeguš, A. “The application of GIS and its components in tourism“. Yugoslav Journal of Operations Research 13 (2008)
19. Jovanović, V., Njeguš, A., The Applications of GIS and its Components in Tourism, Yugoslav Journal of Operations Research, Vol. 18., No. 2., Belgrade, 2008.

20. Kosar, Lj. (2002), Hotelijerstvo (teorija i praksa), Beograd, Multigraf
21. Kosar, Lj. (2008), Hotelijerstvo I, Beograd, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija
22. Kotler, P., Keller, K.L. (2012), Marketing Management, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
23. Njeguš A., Grubor G., Veinović M., Uticaj bezbednosti informacionih sistema na kvalitet hotelskih usluga, IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum HORES, Zlatibor, nov. 2013.
24. Njeguš, A. (2007), Poslovni informacioni sistemi, Beograd, Univerzitet Singidunum
25. Parasuraman A., Valarie A., Berry L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50.
26. Perović, M., Krivokapić, Z. (2007), Menadžment kvalitetom usluga, Podgorica, Pobjeda
27. Pervaiz K. Ahmed & Mohamed Zairi (1999), Managing for quality through knowledge management, Journal: Total Quality Management. Volume 10, Pages 615-621
28. Politika i strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. Godine (2008), Podgorica, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine
29. Popesku, J. (2011), Menadžment turističke destinacije, Beograd, Univerzitet Singidunum
30. Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori – Horwart Hotel Industry Survey Montenegro 2014. (2014), Podgorica, Ministarstvo turizma Crne Gore, Horwarth Consulting Zagreb, Univerzite Mediteran
31. Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata "Sl. list Crne Gore", br. 63/11 od 28.12.2011, 47/12 od 07.09.2012.
32. Radosavljević, G. (2007), Kvalitet u funkciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća, Kragujevac, Festival kvaliteta 2007
33. Radosavljević, G. (2009), Menadžment u turizmu, Kragujevac, Ekonomski fakultet Kragujevac
34. Radosavljević, Ž. (1996), Savremeni menadžment hotelijerstva i restoraterstva – praksa i primeri uspešnih svetskih hotelijera, Beograd, Pronalazaštvo
35. Rajkov M. (1993), Leksikon menadžmenta, Beograd, FON.
36. Stakić, R., Stakić, M. (2008), Informatika u turizmu, Beograd, Viša turistička škola
37. Terry L. (2016), Trends in Hospitality Industry, Hospitality Technology: Smarter Hotels and Restaurants, NY, Randolph
38. Veljković, S. (2009) Marketing usluga, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
39. Walker J.R. (2004), Introduction to Hospitality Management, New Yersey, Prentice Hall

40. Živković, R., Ilić, M. (2008), Trijada kvalitet – satisfakcija - lojalnost u turizmu, Kragujevac, Festival kvaliteta

Elektronski izvori

1. ACSI, 2013, Press Release Hotel Brands 2013, dostupno na: <http://www.theacsi.org/news-and-resources/press-releases/press-archive/press-release-hotel-brands-2013>
2. EY, 2015, Global hospitality insights: Top thoughts 2015.
3. Gibson, C. (2009) Using SERVQUAL to assess customer satisfaction, dostupno na: <https://www.pdx.edu/cps/sites/www.pdx.edu.cps/files/Using%20SERVQUAL%20to%20assess%20the%20customer%20satisfaction%20level%20of%20the%20Oregon%20HIDTA%20ISC%20alan%20%20-%20Chris%20Gibson-1.pdf>.
4. The European Consumer Centres' Network (2009), CLASSIFICATION OF HOTEL ESTABLISHMENTS WITHIN THE EU
5. UNWTO (2015), Exports from international tourism rise to US\$ 1.5 trillion in 2014, dostupno na: <http://media.unwto.org/press-release/2015-04-15/exports-international-tourism-rise-us-15-trillion-2014>.
6. UNWTO (2015), Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014, dostupno na: <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014>.
7. Đurić, M. (2008), Modeli kvaliteta usluga, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, dostupno na <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/54.pdf>
8. Smještajni kapaciteti u Crnoj Gori, Monstat, dostupno na: <http://www.monstat.org/cg/page.php?id=444&pageid=45>
9. Crnogorska privreda u 2015, sa predlozima za unapređenje poslovnog ambijenta, dostupno na: http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/cg_privreda_2015_www.pdf
10. Tourism Market Trends UNWTO (2016), <http://mkt.unwto.org/barometer/january-2016-volume-14-advance-release> 21. 06. 2016
11. <https://www.ftc.gov>