

Dr. sc. SLOBODAN IVANOVIĆ, viši predavač
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

FAKTORI POSLOVNOG USPJEHA HOTELSKOG PODUZEĆA

UDK 65.011.4:640.4](497.5)

Primljeno: 03.09.2003.

Prethodno priopćenje

Poslovni uspjeh hotelskog poduzeća nesumnjivo ovisi od međudnosa hotelskih poduzeća i hotelske industrije kao cjelovite sredine u kojoj rade i djeluju. Iz takve sredine hotelska poduzeća sigurno dobivaju potrebne informacije kako bi se orijentirala u svojim poslovnim aktivnostima. To predstavlja siguran način smanjenja stupnja neizvjesnosti i poboljšanja kvalitete stratezijskih odluka. Za hotelsko poduzeće je relevantna specifična ili poslovna sredina koja ovisi od turističkog tržišta na kojem se ono pojavljuje.

Jedno od veoma popularnih objašnjenja odnosa poduzeća i sredine je model prirodne selekcije koji se zasniva na biološkim teorijama populacione evolucije. Naglasak u ovom modelu dat je na neku vrstu prirodne selekcije u Darwinovoj teoriji evolutivne adaptacije. Akceptirajući ovu teoriju, hotelska industrija u našem slučaju omogućuje opstanak samo onim hotelskim poduzećima koja se uspješno prilagođavaju. Valja naglasiti i to, da je veoma teško činiti potpunu analogiju zbivanja u hotelskoj industriji sa *teorijom evolutivne adaptacije*.

Hotelska industrija određuje koji su kritički faktori uspjeha koje hotelsko poduzeće mora posjedovati i koristiti kako bi ostvarilo poslovni uspjeh. Inovativna hotelska poduzeća planski stvaraju kombinaciju aktive i stručnosti što im omogućuje osobnu kompetentnost na osnovu koje se može stvoriti i održavati relativno trajna konkurentna prednost u poslovnoj sredini i na turističkim tržištima. Inovativno hotelsko poduzeće u pravilu stvara kritične faktore uspjeha koji postaju kriteriji dobrog poslovnog ponašanja u hotelskoj industriji za sva hotelska poduzeća koji su učesnici u gospodarskom poslovanju regije ili zemlje.

Poznavanje pokretačkih snaga omogućuje definiranje pravih prioriternih stratezijskih pitanja za koja treba naći adekvatna rješenja. Stratezijska pitanja mogu se odnositi kako na održavanje ili poboljšavanje postojeće stratezijske pozicije u okvirima hotelske industrije, tako i na izbor novih poslovnih područja tj. domaćih ili stranih turističkih tržišta.

Ključne riječi: poslovni uspjeh, poslovna funkcija, konkurentna prednost, faktor uspjeha, kvaliteta usluga.

1. ANALIZA IZVORA I SPOSOBNOSTI HOTELSKOG PODUZEĆA

Stratezijsko upravljanje u hotelskoj industriji ima tri temeljne faze:

1. stratezijska analiza;
2. stratezijski izbor;
3. stratezijska promjena.

Temeljna svrha *strategijske analize* je razumijevanje strategijske pozicije hotelskog poduzeća od strane menadžmenta. Strategijska analiza nije jasno izdvojena od strategijskog izbora i strategijske promjene. Strategijska analiza uključuje razumijevanje vrijednosti i ciljeva poduzeća. U fokusu su hotelska industrija kao sredina (mogućnosti i opasnosti) i izvori (snage i slabosti) poduzeća.

SWOT analiza je od velike pomoći u strategijskoj analizi. Potrebno je uskladiti vrijednost i ciljeve sa hotelskom industrijom i izvorima hotelskog poduzeća. Što je veća usklađenost između ova tri elementa hotelsko poduzeće će efikasnije i afektivnije upravljati izvorima i usklađivati ih sa kritičkim faktorima uspjeha u hotelskoj industriji kao cjelovitoj sredini.

Strategijska analiza je osnova za *strategijski izbor*. Ona osigurava kritičnu masu znanja o strategijskoj poziciji hotelskog poduzeća – stanju hotelske industrije (sredine) i izvorima i sposobnostima poduzeća. Razumijevanje sredine omogućava sagledavanje alternativnih pravaca akcije. Razumijevanje sposobnosti nije moguće bez promjene izvora s kojima poduzeća raspolažu.

Cilj eksterne analize je identificiranje strategijskih mogućnosti i opasnosti. Svrha interne analize je identificiranje snage, slabosti i posebne kompetentnosti poduzeća. Posebna kompetentnost se odnosi na njegovu snagu koja se ne može lako i jednostavno izjednačiti i imitirati. Ona predstavlja jedinstvenu snagu poduzeća.

Stvaranje konkurentne prednosti na turističkom tržištu uključuje strategijsko korištenje posebne kompetentnosti, to je osnova strategije. Strategijski značaj posebne kompetentnosti omogućava hotelskom poduzeću da bude među vodećim ili vodeće u hotelskoj industriji i ostvaruje natprosječnu dobit. Posebna kompetentnost proističe iz dva komplementarna faktora hotelskog poduzeća: *izvora i njihovih sposobnosti*.

Izvori su fizički, financijski, kadrovski, tehnološki i sl. Sposobnost je stručnost hotelskog poduzeća u koordinaciji izvora i njihovom usmjeravanju u prave svrhe korištenja. Stručnost se oslanja na rutinu poduzeća- način na koji hotelsko poduzeće odlučuje i upravlja svojim internim procesima kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja.

Dobro strategijsko upravljanje znači:

1. da se upravlja uz uvažavanje uočenih mogućnosti i opasnosti koje postoje u hotelskoj industriji i da se posvećuje pažnja na bitna društvena pitanja,
2. da se izvorima strategijski upravlja uzimajući u obzir njihovu snagu i slabost i da hotelsko poduzeće umije koristiti sve svoje sposobnosti.
3. da su vrijednosti hotelskog poduzeća usuglašene sa potrebama hotelske industrije i kritičkim faktorima uspjeha, te da su vrijednosti prihvaćene od menadžmenta i zaposlenika.

Izvori koji će imati pozitivne efekte na rezultate su snage, a izvori koji će imati negativne efekte predstavljaju slabost. Izvori su rezultati prošlosti ali u internoj strategijskoj analizi u fokusu je budućnost. Oni su osnova za stvaranje konkurentne prednosti na turističkom tržištu u budućnosti.

Razumijevanje izvora koji su kritični za budući konkurentni uspjeh stavlja hotelsko poduzeće u poziciju, da može kontinuirano poboljšavati svoju strategijsku poziciju. Menadžment mora biti usmjeren na tražnju kritičnih izvora za stvaranje

posebne kompetentnosti, koja je osnova za konkurentnu prednost. Samo strategije koje se zasnivaju na takvim kritičkim izvorima bit će uspješne¹.

Sugerira se² da se proces interne analize odvija u četiri međusobno povezane etape.

U *prvoj etapi* se analizira poslovanje kako bi se utvrdile «interni strategijski faktori».

U *drugoj etapi* se procjenjuje stanje tih faktora koji se uspoređuju sa prethodnim stanjem (sa prošlom poslovnom godinom ili turističkom sezonom).

Treća etapa je veoma kritična, jer se vrši usporedba sa stanjem u bazičnoj djelatnosti poduzeća. Promatranje se vrši sa tri temeljne pozicije, i to: 1. zahtjevi za faktorima uspjeha u različitim fazama razvoja usluga ili turističkog proizvoda/turističko tržište; 2. što su konkurentska poduzeća u stanju da učine i 3. sagledani ključni zahtjevi za uspjeh na turističkom tržištu/hotelskoj industriji(grani) na kojoj izravno konkuriraju.

Rezultati analize trebaju pokazati da li su interni strategijski faktori:

- a) *konkurentska prednost koja omogućava nadmoćnost nad konkurencijom;*
- b) *bazični poslovni zahtjevi –faktori su bitni ali su tipični kod svih konkurenata i nisu potencijal za konkurentsku prednost;*
- c) *ključne slabosti-gdje poduzeće nema potrebno znanje, stručnost ili izvore da efektivno konkurira.*

Konačna faza je dobivanje profila poduzeća. To je finale strategijske analize i osnova za strategijski izbor i **strategijsku promjenu**.

1.1. Procjena izvora

Tijek strategijske promjene (primjene strategije) utječe na stanje izvora hotelskog poduzeća. Uspješnost odnosno neuspješnost primjene strategije ima za posljedicu da hotelsko poduzeće ima na raspolaganju neophodne izvore kada su trenutno potrebni ili da mu oni nedostaju u odlučujućoj situaciji. Procjena izvora mora se vršiti kontinuirano a revizija prema potrebama. Ona se mora zasnivati na banci podataka koji su pretežno kvantitativni. Izvori s kojima se raspolaze stavljaju se u odnos sa strategijskim ciljevima hotelskog poduzeća strategijske poslovne jedinice ili poslovne funkcije.

Jedna od svrhe procjene je da se utvrdi kako su izvori bili korišteni u odnosu na ostvarene poslovne rezultate. Pri tome potrebno je vršiti usporedbu sa konkurentima u hotelskoj industriji.

Za hotelska poduzeća koja u pravilu posluju dinamičkoj poslovnoj sredini potrebno je utvrditi stupanj fleksibilnosti izvora poduzeća. Fleksibilnost izvora kao takav, nema strategijski značaj za poduzeća koja svoju poslovnu aktivnost obavljaju u

¹Hatten J.C.J. and M.L.Hatten, *Effective Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.1988.,str.28.

² Pearce II J.A., and B.R.Jr. Robinson, *Strategic Management*, Third Ed.IRWIN Homewood Illinois 1988., str.223.

statičkoj i jednostavnoj sredini. Uspješno sučeljavanje sa neizvjesnošću pretpostavlja odgovarajući stupanj fleksibilnosti izvora s kojima raspolaže hotelsko poduzeće.

Procjena omogućuje stvaranje strategija koje su zasnovane na korištenju izvora, jer izvori sa sposobnošću njihova korištenja doprinose posebnoj kompetentnosti što predstavlja osnovu za stvaranje konkurentne prednosti na turističkom tržištu. Traži se strategija koja izvrsno koristi bazične izvore i sposobnosti poduzeća.

1.1.1. Funkcionalni pristup

U procjeni i reviziji izvora često se koristi ***funkcionalni pristup***. Menadžment metodom selekcije odabire nekoliko izvora koje drži kritičnim za poslovni uspjeh. Ti izvori osciliraju u hotelskoj industriji, tržišnim segmentima, fazama životnog ciklusa turističkog proizvoda ili usluga. Selektiraju se izvori koji mogu biti snaga ili slabost hotelskog poduzeća. Uloga funkcionalnih strategija zasniva se eksploataciji posebne kompetentnosti i ustanove nove koje se temelje na izvorima i sposobnostima hotelskog poduzeća.

Snaga uslužnog poduzeća omogućava minimiziranje uslužnih troškova na danom nivou kvalitete turističkog proizvoda ili usluga. Snaga u marketingu omogućava hotelskom poduzeću da diferencira svoju uslugu. Snaga u upravljanju materijalom i namirnicama omogućava hotelskom poduzeću da umanjuje logističke funkcije i poboljša kvalitetu usluga. Snaga u istraživačko- razvojnoj aktivnosti omogućuje poduzeću stvaranje nove tržišne mogućnosti putem inovacije turističkog proizvoda ili usluge, njihovo diferenciranje, putem razvoja, ili minimiziranjem troškova putem inovacije uslužnih procesa.

Kvalitetan informacijski sistem omogućuje pravovremeno i kvalitetno reagiranje na promjene u hotelskoj industriji i samom poduzeću. Pozitivan tijek gotovine, dobar kredit za pripremu glavne turističke sezone i visoka likvidnost predstavlja financijsku snagu poduzeća.

Analizom poslovnih funkcija, stvara se solidna osnova za strategijske odluke. Tom prilikom potrebno je odrediti kriterije za ocjenu snage i slabosti hotelskog poduzeća. U znanstvenim istraživanjima mnogih autora sugeriraju se sljedeće tri vrste kriterija, i to³:

- a) povijesni,
- b) konkurentni, i
- c) normativni.

Povijesni kriteriji koriste iskustvo hotelskog poduzeća komparativno s drugim poduzećima u hotelskoj industriji (grani) u istom vremenskom razdoblju (npr. glavna turistička sezona).

Konkurentni kriteriji se koristi za izravno uspoređenje sa izravnim i neizravnim konkurentima i drugim hotelskim poduzećima.

³Stevenson H.H., Defining Corporate Strength and Weakness, Sloan Management Review, Spring 1976.,str.53.

Normativni kriteriji se oslanjaju na motrišta konzultanata, asocijacije menadžera, znanstvena motrišta iznijeta u stručnim časopisima i publikacijama.

1.1.2. Lanac vrijednosti i konkurentna prednost

Konkurentna prednost se teško može ispravno razumjeti ako se hotelsko poduzeće motri samo kao cjelina. Ona je rezultat brojnih aktivnosti koje se obavljaju u suvremeno hotelskom poduzeću. Zbir aktivnosti doprinosi relativnoj poziciji troškova i stvara osnovu diferenciranja.

Lanac vrijednosti⁴ je koncept koji dezagregira poduzeće u njegove strategijske relativne aktivnosti, kako bi se razumjelo ponašanje troškova i okvir potencijalnog izvora diferenciranja. Poduzeće stječe konkurentsku prednost obavljajući strategijski bitne aktivnosti na nižim troškovima ili bolje nego konkurenti. Lanac vrijednosti i način na koji se obavljaju pojedine aktivnosti je refleks njegove povijesti, strategije njegovih pristupa ostvarenju strategija i ekonomije s kojom se obavljaju. Drži se da je lanac vrijednosti prije nego koncept dodane vrijednosti odgovarajući način da se provjeri konkurentna prednost.

Lanac vrijednosti ima u hotelskoj industriji devet aktivnosti: *četiri podražavajućih* (infrastruktura poduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije glede opreme, strojeva i uređaja i nabavka) i *pet primarnih* (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge). Primarne aktivnosti su nazočne u konkurenciji hotelskih poduzeća.

Ulazna logistika uključuje aktivnosti zaprimanja, skladištenja i raspodjele inputa na turistički proizvod.

Operacije su aktivnosti povezane sa transformacijom inputa i finalnog turističkog proizvoda ili usluge.

Izlazna logistika obuhvaća aktivnost fizičkog plasmana turističkog proizvoda gostima i sl.

Marketing i prodaja čine aktivnosti povezivanja hotelskog poduzeća sa svojim gostima.

Usluge obuhvaćaju aktivnosti koje omogućuju održavanje vrijednosti turističkog proizvoda ili usluge.

Za uspjeh primarnih potreba su podražavajuće aktivnosti. Nabava se odnosi na kupnju inputa, koji se koristi u lancu vrijednosti. Razvoj tehnologije je bitan jer su sve aktivnosti izravno povezane sa tehnologijom. Upravljanje ljudskim potencijalom (izvorima) uključuje sve aktivnosti od regrutiranja do motivacije zaposlenih. Infrastruktura hotelskog poduzeća uključuje sve aktivnosti menadžmenta suvremenog poduzeća. Infrastruktura se uglavnom drži općim troškom, ali je odlučujući izvor konkurentne prednosti.

U okviru svake strategije primarnih i podražavajućih aktivnosti postoje tri tipa funkcija koje na različite načine doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu⁵: (1) izravno; (2) neizravno; (3) osiguravanjem kvalitete.

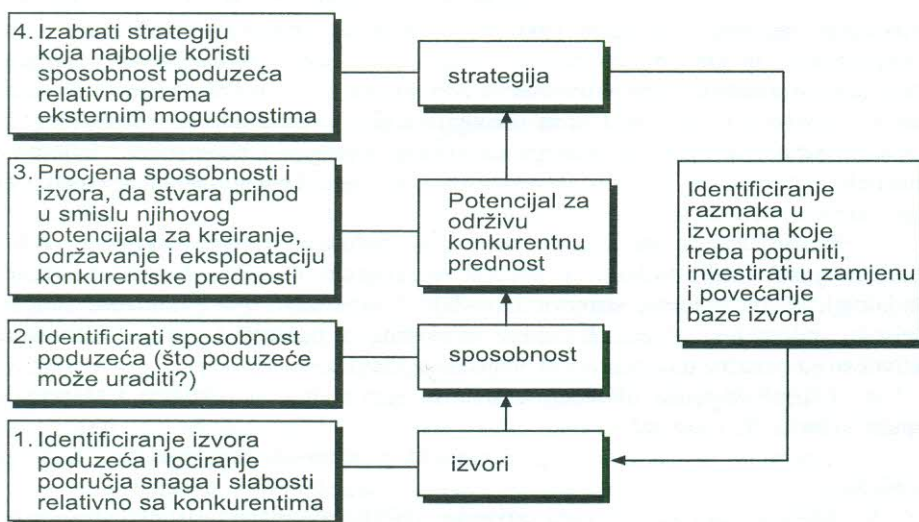
⁴Porter M., Comparative Advantage, The Press, New York, 1985., str. 33.

⁵Porter M., Comparative Advantage, The Press, New York, 1985., str. 44.

U hotelskoj industriji izravno utječu aktivnosti koje su neposredno uključene u kreiranje vrijednosti za goste (uslužni proces, osmišljavanje novih i kvalitetnijih usluga i sl.).

Neizravni utjecaj imaju aktivnosti koje omogućuju obavljanje aktivnosti na kontinuiranoj osnovi (održavanje kvalitete samih usluga, terminiranje usluga shodno turističkim sezonama, upravljanje uslužnom operativom i sl.). Aktivnosti koje osiguravaju kvalitetu ostalih aktivnosti (procjene, inspekcija, testiranje, nadgledanje i sl.) su, također, od značaja za konkurentsku prednost.

Slika 1. Okvir za analizu izvora



Da bi se dijagnosticirala konkurentna prednost potrebno je definirati lanac vrijednosti hotelskog poduzeća u hotelskoj industriji. Koncept lanca vrijednosti veoma je koristan u strategijskoj analizi izvora i sposobnosti poduzeća. Pomažu da se uoče one aktivnosti koje mogu biti osnova za relativno trajne konkurentne prednosti. Omogućava uočavanje aktivnosti kod kojih su neophodne korekcije. To su razlozi sve većeg korištenja ovog koncepta u svim fazama strategijskog upravljanja u hotelskoj industriji.

2. STRATEGIJSKI FAKTORI POSLOVNOG USPJEHA PODUZEĆA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Cameron je u svom znanstvenom radu ⁶ učinio razliku između četiri pristupa mjerenju efikasnosti poduzeće, i to:

⁶Camron,R.S., The Effectiveness of Ineffectiveness, u Research in Organizational Behavior, ed. By Staw B.H. and L.L. Cummings, Vol.6, Al Press, Geenwich, Con. 1984. str 77.

1. ostvarenje ciljeva,
2. sistemski pristup,
3. strategiji konstituenti,
4. konkurentske prednosti.

Svaki od spomenutih pristupa odgovara ukoliko su zadovoljene odgovarajuće pretpostavke. Polazi se od motrišta da se moraju vrednovati kako krajnji ishodi tako i procesi aktivnosti odnosno načini da se oni ostvare.

U hotelskoj industriji se najčešće, s pravom, naglašava pristup ostvarenja ciljeva a manje vrednuju načini na koji su ti ciljevi ostvareni. Ciljevi su prva planska odluka koja se donosi u procesu planiranja. Zato se upravo uspješnost poslovanja hotelskog poduzeća mjeri stupnjem ostvarenja ciljeva. Hotelsko poduzeće je efektivno u stupnju u kojem se ostvaruju definirani ciljevi. Potrebno je da se ispune određeni zahtjevi da ovaj pristup polučiti zadovoljavajuće rezultate.

Ciljevi moraju biti jasno definirani, ne smije ih biti mnogo, o njima mora postojati suglasnost u poduzeću, oni moraju biti mjerljivi. Popularnost koncepta upravljanja putem ciljeva zasniva se na vjerovanju u korisnost ovog pristupa u ocjeni efikasnosti poduzeća. Valja naglasiti da nije jednostavno, kao što na prvi ogled izgleda, uspješno koristiti ovaj pristup mjerenja efektivnost poduzeća

Sistemski pristup ne zanemaruje ciljeve ali ih koristi kao jedan od elemenata u kompleksnom setu kriterija. Naglašava se opstanak poduzeća u hotelskoj industriji u dužem vremenskom razdoblju, njegova sposobnost da osmišljava i provodi potrebne faktore uslužnog procesa, zadovoljava potrebe i zahtjeve gostiju i održava interakciju sa svojom sredinom. Rezultati poslovanja se prate kako parcijalno (broj noćenja, koeficijent obrtaja zaliha namirnica i ostalih potreština, stupanj zaduženosti kod banaka) i ukupno (prinos na aktivu i sl.).

2.1. Sredina i poslovni uspjeh

Robins⁷ polazi od motrišta da ne postoji sredina koja ima dovoljno izvora da omogućava egzistenciju neograničenog broja hotelskih poduzeća i da zbog toga mora postojati proces prirodne selekcije organizacijskih struktura koje najbolje odgovaraju hotelskoj industriji.

Na zavisnost opstanka hotelskog poduzeća može se motriti i sa pozicije njegove sposobnosti da osigura potrebne izvore. Hotelsko poduzeće mora uspostavljati odnose sa gostima, dobavljačima, konkurentima, bankama, regulativnim državnim tijelima i drugim, da bi osigurala egzistencija, rast i razvoj.

Tzv. sredina direktne akcije⁸ je onaj dio sredine s kojom poduzeće ima regularne i ustanovljene načine međuzavisnosti. Koriste se različite mjere i aktivnosti kako bi se izravno utjecalo na stejkholdere. Veliki je izazov za menadžment poduzeća da utvrdi relativni značaj svakog stejkholdera i da na toj osnovi uravnoteži svoje poslovne odluke.

⁷ Robinson, S.P. Organization Theory, Prentice-Hall Inc., Englewood, Cliffs.N.J. 1990., str. 227.

⁸Stoner F.A.J. and R.E. Freeman, «Management», fifth. Ed. Prentice-Hall International, London,1992.str. 84.

Robins⁹ drži da postoje dvije opće alternativne strategije kojima menadžment može smanjiti neizvjesnost poslovne sredine. Prva je da se pravovremeno reagira adaptiranjem, promjenom svojih akcija koje će odgovarati stanju stvari u sredini. Druga je da se utječe na promjenu same sredine kako bi više odgovarala potencijalu poduzeća. (aktivni i stručnosti).

U hotelskoj industriji prva alternativna strategija odnosi se na izbor turističkog tržišta, gdje se biraju ona koja imaju manji stupanj neizvjesnosti. Tu su u prednosti ona hotelska poduzeća koja su generalisti kada su u pitanju različite atraktivne usluge, u odnosu na ona poduzeća koja su specijalisti za isključivo određenu vrstu usluga. Ovdje spada i izbor sposobnih zaposlenika za obavljanje uslužnog i poslovnog procesa, eliminiranje nepotrebnih fluktuacija zbog sezonskog karaktera rada, usmjeravanje na prioritete, disperzija poslovne aktivnosti.

U tzv. eksterne kategorije putem kojih se utječe na hotelsku industriju u cjelini, spadaju promocijska aktivnost (na europskim i svjetskim turističkim sajmovima) i odnosi sa javnošću, ugovori sa svim bitnim dobavljačima i tour operatorima i gostima, ulaganje u koalicije s jednim ili više hotelskih poduzeća i konačno lobiranje- da se utječe na ishode važnih poslovnih odluka.

2.2. Faktori uspjeha i konkurentska prednost

Temeljni faktor poslovnog uspjeha hotelskog poduzeća bazira se na sposobnosti menadžmenta da stvori osobnu kompetentnost, koja predstavlja osnovu za izlazak u susret zahtjevima promjenljivog turističkog tržišta. Upravo na takvim osnovama poduzeće gradi i stvara svoju konkurentsku prednost.

Posebna kompetentnost može se stjecati na nivou turističkog proizvoda i usluga, na nivou poslovnih funkcija, pojedinih strategijskih poslovnih jedinica i hotelskog poduzeća u cjelini.

Stvaranje i očuvanje konkurentske prednosti je suština konkurentnih strategija u suvremenoj hotelskoj industriji. Naime, posebna kompetentnost koja omogućuje superiornost u odnosu na ostala hotelska poduzeća u poslovnom području je logična preokupacija svih konkurentno orijentiranih poduzeća.

Bitni elementi strategijske odluke su izbor (širina) područja hotelske aktivnosti i alokacija faktora uslužnog procesa na odabranom turističkom tržištu. Izbor širine aktivnosti i alokacija uslužnog procesa načini su stjecanja konkurentne prednosti. Logično je da se prvo bira širina aktivnosti a zatim slijedi alokacija uslužnog procesa. Međutim, to je teško obavljati izdvojeno kao neke posebne razdvojene faze. Izbor povoljnih područja hotelske aktivnosti neće dati zadovoljavajuće rezultate ukoliko se ne izvrši adekvatna alokacija uslužnih procesa koja omogućuje pravu ponudu turističkih proizvoda i usluga hotelske industrije.

Strategijske odluke odnose se na izbore uslužnih procesa i područja hotelske aktivnosti koji imaju značajan i trajan utjecaj na rentabilnost. Prednost postaje relativno trajna kada druga hotelska poduzeća ne mogu uspješno imitirati poslovne akcije dotičnog poduzeća.

⁹Robinson, S.P. Organization Theory, Prentice-Hall Inc., Englewood, Cliffs.N.J. 1990., str. 362.

Porter¹⁰ je s pravom ustvrdio da je konkurentna strategija traženje konkurentne pozicije u jednoj grani koja je arena u kojoj se odvija konkurentna aktivnost.

Konkurentna strategija u hotelskoj industriji ima za cilj utvrditi rentabilnu i održivu poziciju uvažavajući snage koje determiniraju konkurenciju u grani djelatnosti.

Održiva prednost moguća je u onim hotelskim poduzećima koja koriste više različitih strategija jer raspolažu različitim aktivom i stručnošću i nije jednostavno imitirati inovativno hotelsko poduzeće glede usluga koje pruža gostima. Ukoliko konkurentna poduzeća mogu koristiti manji broj strategijskih opcija lakše je ostvariti trajnu konkurentnu prednost.

Kategorija trajne prednosti u hotelskoj industriji, može biti posljedica:

1. *veličine na ciljanom domaćem ili stranom turističkom tržištu;*
2. *superiornih pristupa domaćim ili stranim gostima kao konzumentima usluga; i*
3. *restrikcijama na opcije koje imaju konkurentna hotelska poduzeća.*

Može se ustvrditi da jedan izvor konkurentne prednosti ne isključuju druga dva. Oni su međusobno povezani. Hotelsko poduzeće koje može koristiti sva tri izvora ima veće šanse da ostvari trajnu konkurentnu prednost na odabranom turističkom tržištu.

3. KVALITETA USLUGA I KONKURENTNA PREDNOST

Svako hotelsko poduzeće koje uspijeva svoj turistički proizvod ili uslugu prodati na turističkom tržištu (domaćem ili stranom) uz zadovoljavajuću stopu dobiti, pri postojanju drugih ponuđača, ostvaruje određenu konkurentnu prednost. Stvaranje i očuvanje konkurentne prednosti je bit konkurentskih strategija u suvremenoj hotelskoj industriji. Naime, posebna kompetentnost koja omogućuje superiornost u odnosu na ostala hotelska poduzeća u poslovnom području ključna je preokupacija svih konkurentnih orijentiranih poduzeća.

Relativno konkurentna prednost određuje relativnu rentabilnost hotelskog poduzeća u hotelskoj industriji kao grani djelatnosti. Termin relativno trajna je adekvatan s obzirom da je izuzetno teško imati veoma trajnu konkurentnu prednost na turističkom tržištu. Prednosti su trajne u mjeri u kojoj se ne mogu jednostavno imitirati. Reputacija koju hotelsko poduzeće uživa u grani zbog superiornog kvaliteta usluga je konkurentna prednost koja se teško relativizira. Kako aktiva tako i stručnost uslužnog kadra moraju se stalno poboljšavati i usavršavati kako bi se zadržao imidž hotelskog poduzeća sa superiornom kvalitetom usluga.

Tehnološke promjene imaju za rezultat da brojni turistički proizvodi ili usluge postaju nekonkurentni na nacionalnom i međunarodnom turističkom tržištu. Hotelsko poduzeće ima dvije opcije: da snižava troškove i cijene za određeni turistički proizvod ili uslugu, odnosno da poboljšava njihovu kvalitetu.

Poboljšanje kvalitete je pored sniženja cijene način da se turistički proizvodi ili usluge povoljno i veoma visoko pozicioniraju na turističkom tržištu. Na

¹⁰Porter M., Comparative Advantage, The Press, New York, 1985., str. 1

dinamičnom i promjenjivom turističkom tržištu hotelska poduzeća su prinuđena da stalno uvode nove usluge sa visokom vrijednošću i kvalitetom za probirljive goste.

Tržišnu orijentaciju imaju ona hotelska poduzeća koja stavljaju naglasak kako na goste tako i na konkurenciju. Prioritet u izboru strategijskih opcija imaju one koje osiguravaju satisfakciju gosta i konkurentsku prednost. Prije no što se obavi izbor između strategijskih opcija potrebno je obaviti usporedbu sa konkurentnim hotelskim poduzećima (*BENCHMARKING*). Potrebno je činiti razliku između strategijskog i operativnog uspoređenja. Naglasak u strategijskom uspoređenju je na potencijalu hotelskog poduzeća, produktivnosti, potencijalu rasta i inovativnom potencijalu glede turističkog proizvoda ili usluge. Dugoročno najvažniji pojedinačni faktor koji izravno utječe na rezultate poslovanja hotelskog poduzeća ili njegovih profitnih centara je kvaliteta njihovih turističkih proizvoda i usluga relativno prema konkurentima.

Kvaliteta utječe na rezultat poslovanja na više načina. Prvo¹¹, kratkoročno superiorna kvaliteta doprinosi povećanju dobiti preko povećanih cijena. Drugo, dugoročno superiorna kvaliteta je najefikasniji način za rast poslovanja. Kvaliteta omogućava oboje, proširenje tržišta i osvajanje tržišnog učešća. Investiranje u kvalitetu ima za posljedicu povećanje u obimu aktivnosti koje omogućava ekonomija veličine.

3.1. Stav gostiju prema kvalitetu usluga

Proces globalizacije svjetskog gospodarstva ima, između ostalog, za posljedicu da sve veći broj hotelskih poduzeća konkurira na osnovi pružanja usluga gostima koje su superiornog kvaliteta. Kvaliteta je bitan element vrijednosti odnosno onoga što gosti kao konzumenti dobivaju u razmjeni na turističkom tržištu. Percepcija vrijednosti gosta predstavlja balans između kvaliteta ili koristi koju gost vidi u usluzi relativno prema onome što mora platiti kroz cijenu. Naime, vrijednost gosta tržišno sagledan kvaliteta za relativnu cijenu usluga hotelskog poduzeća.

Drži se¹² da će konkurentska prednost u budućnosti dolaziti iz otkrića novih načina da se izađe u susret željenoj vrijednosti od strane potrošača odnosno gosta.

Inovacija obično počinje sa invencijom nove tehnologije i uslužnih procesa ali može biti i rezultat produbljenog motrenja potreba i zahtjeva gostiju. U drugom slučaju ide se unatrag od turističkog tržišta ka hotelskom poduzeću kako bi se stvorio novi proces i atributi usluga za pružanje percipirane vrijednosti gosta na superioran način.

Bitno je razumijevanje gosta kako bi se kvaliteta smišljeno koristila kao izvor konkurentske prednosti. To znači da se razumje što stoji iza odluke o izboru gostiju između većeg broja ponuđenih usluga na turističkom tržištu. Neophodan je izravan kontakt sa gostima jer se radi o «neopipljivim» faktorima koji vrlo često utječu izravno na odluku o izboru gostiju.

Hotelsko poduzeće koje želi stjeći ili održavati konkurentsku prednost mora u kontinuitetu voditi računa o tomu koju isporučenu vrijednost/kvalitetu dobivaju gosti

¹¹ Buzzell D.R. and b.T.Gale. Linking Strategy to Performance, The Free Press, New York, 1987., str. 7.

¹² Woodruff B.R., Customer Value: The Nexth Source For Competitive Advantage, Journal of the Academy of Marketing Science 2, 1997.,str. 748.

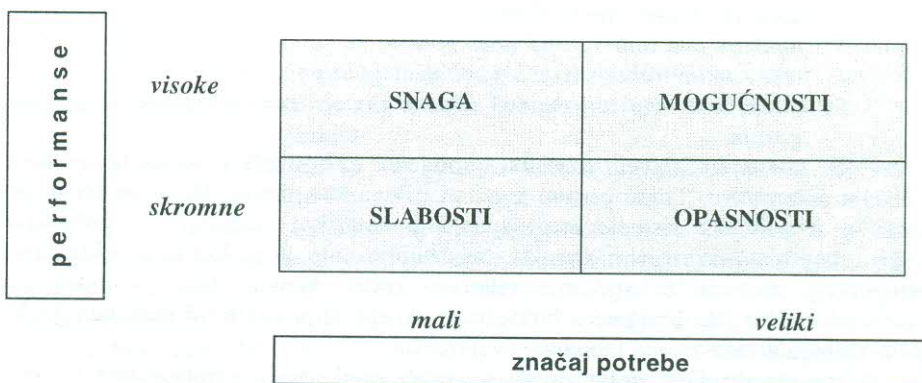
kupovinom njegovih usluga. Poduzeće mora regularno mjeriti satisfakciju gosta koristeći raspoložive kvantitativne i kvalitativne metode mjerenja.

Sagledana kvaliteta od strane gostiju formira se na osnovu različitih informacija na koje hotelsko poduzeće može djelomično utjecati. Ti signali koje gosti primaju mogu biti interni- vezani za formalne karakteristike turističkog proizvoda ili usluge, a mogu biti i eksterni – kao što je cijena usluga ili imidž turističke destinacije.

Hotelsko poduzeće mora ciljanom turističkom tržištu upućivati signale (bilo eksterne ili interne) na način da povoljno pozicionira svoje usluge u odnosu na ponudu konkurentnih poduzeća. Svi tržišni segmenti ne koriste cijenu kao precizan indikator kvalitete usluga. Stoga je bitno identificirati tržišne segmente na kojima se cijena motri kao mjerilo kvalitete usluga.

Hotelsko poduzeće mora istražiti satisfakciju gostiju prije donošenja programa poboljšanja kvalitete svojih turističkih proizvoda i usluga. Ukoliko su potrebe veoma značajne u određivanju satisfakcije gostiju a hotelsko poduzeće ima veoma visok rang prema performansama pozicija u matrici (vidi sliku br. 8) se naziva mogućnosti.

Slika 2. **Klasificiranje gostiju**



To u stvari znači da tu poziciju hotelsko poduzeće treba održavati i što više je eksploatirati kao svoju jaku snagu. Ako su potrebe koje se promatraju malog značaja u ocjeni opće satisfakcije gostiju a performanse su visoke hotelsko poduzeće ima snažnu poziciju na turističkom tržištu. Ukoliko su potrebe veoma bitne u određivanju opće satisfakcije gostiju a performanse hotelskog poduzeća se smatraju skromnim ta pozicija se definira kao opasnost u matrici. Poboljšanje će u toj situaciji veoma doprinijeti općoj satisfakciji gostiju.

Slabost je pozicija u matrici gdje je značaj potreba mali a performanse hotelskog poduzeća ocjenjuju se kao skromne. Tad treba tražiti neke druge osnove za poboljšanje u kvalitetu koja će voditi većoj satisfakciji gostiju

Kvaliteta usluga za različite ljude različito znači. Za neke je da kvaliteta usluga u cijelosti zadovolje očekivanja i želje. Naglasak kod značajnije grupe gostiju je, prije svega, na originalnosti, maštovitost i usuglašenost sa ponudom. Usluge koje najbolje zadovoljavaju potrebe gostiju u najširem smislu te riječi su one koje gosti označavaju kao usluge zapažene kvalitete. Gosti te usluge sagledavaju na osnovu

iskustva prije, za vrijeme i nakon što su korištene. Hotelsko poduzeće koje to uočava je na dobrom putu da osigura trajnu satisfakciju gostiju i tako steknu konkurentnu prednost na turističkom tržištu.

3.2. Implikacije na upravljanje totalnim kvalitetom (TQM)

U koncepciji TQM riječ totalno znači da svi u hotelskom poduzeću (bilo pojedinačno ili grupno) trebaju razumjeti i proaktivno reagirati na potrebe gostiju. Kvaliteta znači da gosti dobivaju ono što osigurava njihovu satisfakciju, a ukoliko može i nešto iznad. Menadžment znači da je prihvaćeno motrište od svih menadžera u hotelskom poduzeću da fokus treba biti na zahtjevima i potrebama gostiju glede kvalitete turističkog proizvoda ili usluga.

Cilj TQM u hotelskoj industriji je poboljšanje kako efektivnosti (i satisfakcija gostiju i ostvari dobit), tako i efikasnost (putem eliminiranja troškova koji ne doprinose satisfakciji gostiju).

Hotelska poduzeća koja žele ne verbalnu već stvarnu primjenu TQM moraju stvarati program koji omogućuje da se :

1. *osigura liderstvo u kvaliteti usluga;*
2. *upravlja troškovima kvaliteta;*
3. *u fokusu ima stalno satisfakciju gostiju;*
4. *vrše kontinuirano inovacije i poboljšanje usluga;*
5. *u akciju se uključuju svi koji izravno ili neizravno doprinose satisfakciji gostiju*

To sve pretpostavlja značajnu promjenu u kvaliteti procesa upravljanja hotelskim poduzećem. Trajni pristup kvaliteti usluga kao strategijskom sredstvu, ne uklapa se u postojeće sisteme menadžmenta u hotelskoj industriji, što potvrđuju istraživanja provedena izravno u praksi. Nerazumijevanje uloge kvaliteta usluga kao strategijskog sredstva za stjecanje relativno trajne konkurentne prednosti na turističkom tržištu ima korijene u bukvalnom akceptiranju nekih od postulata TQM koji se susreću u znanstvenoj literaturi.

Stav **kvaliteta a dobit** drugo ne znači predviđanje korelacijskog odnosa između ove dvije kategorije. Poruka je da će se putem kvaliteta usluga omogućiti relativno trajna prednost koja vodi ostvarenju zadovoljavajuće dobiti za isti rizik uloženog kapitala. Motrište da je kvaliteta usluga briga svih zaposlenika ne znači da svi zaposlenici imaju istu odgovornost za kvalitetu turističkog proizvoda ili usluge.

Menadžment je u pravilu nešto *«odgovorniji»* od zaposlenika u primjeni TQM, kao i za poboljšanje strategijske pozicije hotelskog poduzeća na turističkom tržištu. Menadžeri operativci mogu poboljšati «q», ali su potrebni menadžeri sa liderskim sposobnostima da poboljšaju «Q». Liderstvo je bitno za korištenje kvaliteta kao strategijskog sredstva za ostvarenje relativno trajne prednosti u odnosu na konkurentna hotelska poduzeća.

Za korištenje kvaliteta kao strategijskog sredstva bitno je razumijevanje odnosa kvalitete pruženih usluga i nastalih troškova u svezi s tima. Prije svega, svako ozbiljnije poboljšanje kvaliteta ima svoje troškove.

Postoje tri temeljna razloga zašto viša kvaliteta usluga ne mora voditi ka višim troškovima, a to su:

1. viša kvaliteta smanjuje broj grešaka u uslužnom procesu;
2. viša kvaliteta ima takve marketing koristi da se znatno nadmašuju nešto viši troškovi uslužnog procesa;
3. viša kvaliteta vodi ka višim cijenama turističkih proizvoda i usluga.

Veća ulaganja u kvalitetu usluga imaju za posljedicu ostvarivanje relativno trajne konkurentske prednosti na turističkom tržištu, dovode do većeg tržišnog udjela odnosno većeg plasmana-prodaje, što ima za posljedicu digresiju troškova po jedinici usluga ili turističkog proizvoda.

ZAKLJUČAK

Pretpostavka poslovnog uspjeha hotelskog poduzeća koje djeluje u okvirima hotelske industrije je stvaranje osobne kompetentnosti u zadovoljenju zahtjeva ciljanog domaćeg ili stranog turističkog tržišta, čime se kreira konkurentna prednost. Termin «*relativno trajna*» u potpunosti je adekvatan pošto je izuzetno teško imati u hotelskoj industriji veoma trajnu konkurentnu prednost. U gospodarstvenim granama koje se evolutivno razvijaju lakše je održati prednost nego hotelskoj industriji u kojoj se vrlo često pojavljuju drastične promjene, poglavito za vrijeme posezone ili glavne turističke sezone.

Održavanje pozicije na turističkom tržištu lakše se ostvaruje promjernom kvalitetom nego relativnom promjenom cijena u gospodarsko razvijenim turističkim zemljama svijeta. Izuzetno je bitno kako kvalitetu usluga vide gosti a ne kontrola kvaliteta u hotelskom poduzeću.

Hotelska poduzeća sa visokom kvalitetom usluga i visokim učešćem na turističkom tržištu ostvariti će pet puta veću stopu dobiti od poduzeća sa niskom kvalitetom i niskim tržišnim udjelom. Kvaliteta se poboljšava efikasnim diferenciranjem usluga, kapitalizirajući na novoj usluzi ili uslužnom procesu. Uspjeh uslužnih promjena se mjeri stalnim održavanjem i poboljšavanjem pozicioniranja usluga na osnovu kvalitete. Konkurentna prednost se uspješno trajnije održava ako se gostima daje veća vrijednost nego što uspijeva konkurentnim hotelskim poduzećima.

Pozicioniranje turističkog proizvoda ili usluga je način na koji se oni motre od gostiju na osnovi njihovih atributa ili mjesta koje oni zauzimaju u mislima gostiju prema konkurentskim turističkim proizvodima ili uslugama. Termin pozicioniranje se odnosi na postavljanje usluga na određeno mjesto na turističkom tržištu gdje će naići na dobro pozicioniranje u usporedbi sa konkurentskim uslugama .

Strategijski turistički proizvod ili uslugu treba uskladiti na tržišnim segmentom gdje će najvjerojatnije uspjeti. Usluga mora biti tako pozicionirana da je odvojena od konkurentskih usluga, da odražava jedinstvenu uslugu, što ga diferencira od konkurentske ponude. Pozicioniranje prema kvalitetu je uobičajeno na turističkim tržišnim segmentima gdje se hotelsko poduzeće suočava sa veoma probirljivim gostima.

Hotelska poduzeća koja su uspješno provela TQM moraju imati visok stupanj opreznosti menadžmenta na svim nivoima piramide rukovođenja i upravljanja. Nadalje, neophodno je da se ulaganja u kvalitetu usluga promatraju kao investicija. Ulaganja u kvalitetu usluga imaju opadajući prinos što znači da poboljšanje kvalitete ima opravdanje do određene točke iznad koje poboljšanje kvaliteta ne vodi poboljšanju rentabilnosti. Potrebno je stalno mjerenje odnosa između nivoa ulaganja u kvalitetu

usluga i promjene u satisfakciji gostiju, što se sa izvjesnom zadržskom odražava na rentabilnost.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac I., KONTROLING Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija 1998.
2. Buzzell D.R. and b.T.Gale. Linking Strategy to Performance, The Free Press, New York, 1987.
3. Camron,R.S., The Effectiveness of Ineffectiveness, u Research in Organizational Behavior, ed. By Staw B.H. and L.L. Cummings, Vol.6, Al Press, Geenwich, Con. 1984.
4. Hatten J.C.J. and M.L.Hatten, Effective Strategic Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.1988.
5. Pearce II J.A., and B.R.Jr. Robinson, Strategic Management, Third Ed.IRWIN Homewood Illinois 1988.
6. Stevenson H.H., Defining Corporate Strenght and Weakness, Sloan Management Review, Soring 1976.
7. Porter M., Comparative Advantage, The Press, New York, 1985.
8. Robinson, S.P. Organization Theory, Prentice-Hall Inc., Englewood, Cliffs.N.J. 1990.
9. Stoner F.A.J. and R.E. Freeman, «Management», fifth. Ed. Prentice-Hall International, London,1992.
10. Woodruff B.R., Customer Value: The Nexth Source For Competitive Advantage, Journal of the Academy of Marketing Science 2, 1997.

Summary

PERFORMANCE FACTORS OF THE HOTEL ENTERPRISE

There is no doubt that the business performance of the hotel enterprise depends upon the interrelationship of the hotel enterprise and the environment of the hotel industry in which the hotel operates. This environment provides the hotel enterprise with information crucial in guiding the hotel in its activities, thus helping to reduce the level of uncertainty and to improve the quality of strategic decisions. The specific or business environment shaped by the tourist market of the region will also impact on the performance of the hotel enterprise.

One very popular interpretation of the enterprise-environment relationship is based on the model of natural selection, which has its roots in the biological theories of the population evolution. This model focuses on a kind of natural selection according to Darwin's theory of evolutionary adaptations.

By accepting this theory, the hotel industry in our case would encourage only the survival of those hotel enterprises that are capable of adequately adjusting to changes. It should be pointed out that it would be extremely difficult to prepare a complete analogy of all the occurrences in the hotel industry with the theory of evolutionary adaptation.

The hotel industry determines the critical success factors, which the hotel enterprise needs to embrace and apply in order to achieve high performance. Innovative hotel enterprises set about systematically combining their assets and their skills, which provides them with the individual competence needed to create and maintain a fairly long-term competitive advantage within their business environment and on the tourist markets. As a rule, it is the innovative hotel enterprise that creates the critical success factors which will become the standards of sound hotel business for all hotel enterprises of the region or country.

By identifying the driving forces, it is possible to define the true top-priority strategic issues that need to be solved. These strategic issues can refer to maintaining or improving current strategic positions within the hotel industry or they can deal with selecting new areas of business i.e. new domestic or foreign tourist markets.

Key words: performance, business function, competitive advantage, success factor, service quality.