

Dr. VESNA BORKOVIĆ, docent
Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, Sveučilište u Splitu

STRATEGIJE RAZVOJA I KVALITETA PONUDE U HOTELIJERSTVU

UDK: 64.024:658.5
Primljeno: 22. 04. 1996.
Pregledni rad

U radu se identificira važnost kvalitete svih opipljivih i neopipljivih elemenata ponude u hotelijerstvu i istražuje značenje, mogućnosti razvoja i održanje kvalitete kao ključne strategije za uspješno poslovanje. Predlaže se pristup upravljanja kvalitetom koja polazi od identificiranja očekivanja gostiju kao baze za oblikovanje ponude. Postavljanjem u središte svih aktivnosti potrošača, stalnim praćenjem i mjerenjem stupnja zadovoljstva svakim elementom ponude i primjenom koncepta integralnog upravljanja kvalitetom (TQM) omogućuje se postizanje ne samo dobre tržišne pozicije nego razvoj lojalnosti i zadovoljstva svih zaposlenih.

Ključne riječi: kvaliteta, hotelijerstvo, očekivanje gostiju, TQM, kontrola.

UVOD

* Zbog sve zahtjevnijih, iskusnijih i rafiniranijih kupaca koji sve više očekuju od ponude kvaliteta turističkog proizvoda postaje glavni činitelj konkurentske prednosti i ključni činitelj poslovne uspješnosti u hotelijerstvu. Sa izazovom kako poboljšati kvalitetu hotelskog proizvoda danas se susreću sva hotelska poduzeća.

Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu je kompleksno jer je potrebno osigurati ne samo visoku razinu kvalitete smještaja i prehrane nego i pružene usluge. To zahtijeva takvu organizaciju cjelokupnog hotelskog poslovanja u kojoj će u središtu svih aktivnosti biti gost i zadovoljenje njegovih potreba i očekivanja.

Kvalitetu je potrebno stalno prilagođavati, kontrolirati i poboljšavati tijekom čitavog poslovnog procesa. Stoga se u radu istražuje kako se kvaliteta proizvoda/usluga, temeljena na potpuno jasnom razumijevanju sadašnjih i budućih potreba i očekivanja odabrane ciljne tržišne skupine gostiju, može razviti i održati.

1. KVALITETA U HOTELIJERSTVU - KONCEPT - ELEMENTI - - VAŽNOST

* Jedan od glavnih činitelja koji utječe na konkurentsku poziciju hotela na tržište je kvaliteta ponudnog proizvoda odnosno usluge. Kvaliteta je kritični činitelj koji osigurava diferencijalnu prednost u odnosu na konkurenciju. Ona postaje strateška varijabla u borbi za tržišni udjel.

Izraz kvaliteta ponekad se miješa sa izrazom "najbolje". U proizvodno usmjerenom hotelijerstvu kvaliteta je tehnički problem i upravljanje kvalitetom veže se za uvođenje i osiguranje visokih standarda. Novi pristup kvaliteti proizlazi iz temeljne orijentacije suvremenog poslovanja ka krajnjem potrošaču, odnosno od premise da se ne mora pružiti najbolje, već najbolje za vlastite goste.

* Nema sumnje da gosti sve više postaju svjesni odnosa cijena i kvalitete. Veće iskustvo i očekivanja gostiju tjeraju hotelijere da se usmjere ka kvaliteti kao neophodnom odgovoru na njihove zahtjeve. Poticaj razvoju svijesti o kvaliteti ponude daju (1, str. 312):

-**Očekivanja i svjesnost potrošača** jer potrošači postaju zahtjevniji prema proizvodima i uslugama koje kupuju i kritičniji prema načinu pružanja usluga,

-**Tehnologija** jer razvoj visoko razvijene tehnologije daje mogućnost pružanja primjerenije usluge,

-**Konkurentsko okružje** jer u sve oštrijoj konkurenciji na međunarodnom turističkom tržištu kvaliteta ponude postaje kritični činitelj za postizanje konkurentске prednosti.

Gosti procjenjuju kvalitetu ponude prema ponudi koju očekuju. Hotelijeri moraju biti sposobni stalno zadovoljavati očekivanja i želje gostiju da bi postigli snažan imidž kvalitete. Bitna je, dakle, s jedne strane pomna analiza očekivanja gostiju, a s druge strane njihova percepcija glede pruženih usluga i konzumiranih proizvoda (2, str. 166).

Danas ima mnogo definicija kvalitete koje naglašavaju ulogu i značaj kupaca. Najčešće spominjana u stručnoj literaturi je definicija British Standard Institute prema kojoj je "kvaliteta sveukupnost svojstava i obilježja proizvoda ili usluge koja proizlaze iz sposobnosti zadovoljenja poznate ili naslućene potrebe" (3, str. 74).

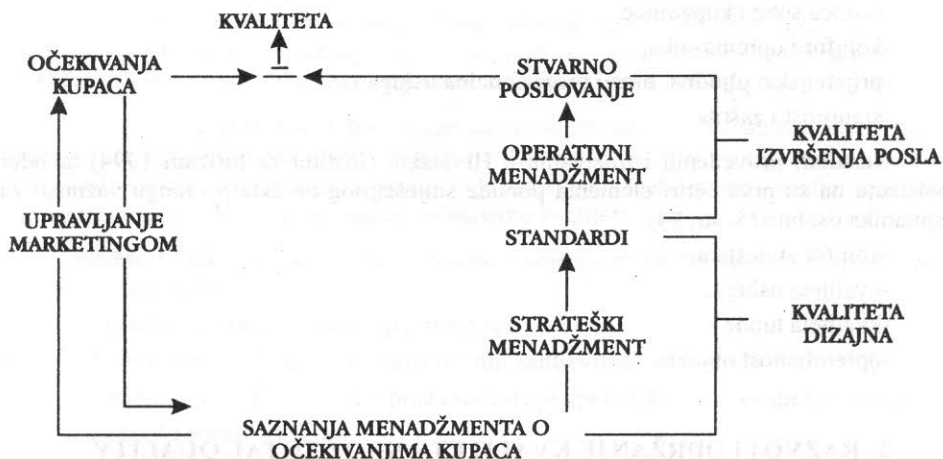
Premda ima i drugih pristupa kvaliteti danas je općeprihvaćeno da kvaliteta mora biti djelotvorno uvedena u organizaciju i potpuno integrirana u sve aktivnosti poduzeća. Kvalitetu kao rezultat prilagođavanja poslovanja očekivanjima gostiju prikazuje model na slici 1.

* Budući da se hotelski proizvod sastoji od opipljivih i neopipljivih elemenata tj. fizičkih karakteristika proizvoda i usluge u dizajniranju cjelokupnog hotelskog proizvoda moraju se uzeti u obzir svi elementi, jer gosti ne procjenjuju kvalitetu boravka samo na temelju opipljivih fizičkih svojstava nego i drugih činitelja kao što su: odnos u komunikaciji s gostom, način na koji je usluga pružena, udobnost, ugodna i opuštajuća atmosfera, vrijednost za novac itd. Matrica kvalitete svih opipljivih i neopipljivih elemenata ponude u hotelu data je na slici 2.

* Opipljivi elementi su mjerljivi i najčešće su predmet standardizacije. Međutim, obje komponente kvalitete su važne i mogu se postići samo stalnim unapređenjem radnih i poslovnih procesa u hotelu i odgovarajućim promjenama cjelokupne kulture poslovanja. *

Da zadovoljstvo gostiju ovisi o kvaliteti svih tj. opipljivih i neopipljivih elemenata hotelskog proizvoda potvrđuju provedena istraživanja činitelja koji utječu na zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo gostiju. Rezultati istraživanja pet studija (Atkinson 1988, Institute of Sales and Marketing Management 1986, Knutson 1988,

Slika 1. Model sustava upravljanja kvalitetom



Izvor: Witt, S. F., Moutinho, L., Tourism Marketing and Management Handbook, second edition, Prentice Hall International, New York, 1994, str. 274.

Slika 2. Matrica opipljivih i neopipljivih elemenata ponude u hotelu

Matrica kvalitete -
iskustvene karakteristike

	Opipljivi	Neopipljivi
Proizvod	Proizvod Razni sadržaji Informacije	Atmosfera Estetika Osjećaj Komfor
Usluga	Rad Proces Brzina Komunikacije Korektivno djelovanje	Toplina Prijateljski odnos Briga Usluga

Izvor: Les Lumsdom, Marketing for Tourism, case study Assignments, The Masmillan Press LTD., London, 1992, str. 101.

Oberoi and Males 1990, Wilensky and Buttl 1988) ukazuju na kritične elemente kvalitete ponude u hotelijerstvu (4, str. 321):

- čistoća sobe i kupaoalice,
- komfor i oprema soba,
- prijateljska, uljudna, brza i profesionalna usluga i
- sigurnost i zaštita.

Rezultati provedenih istraživanja u Hrvatskoj (Institut za turizam 1994) također pokazuju da su prva četiri elementa ponude smještajnog objekta po rangu važnosti za ispitanika osobno (5, str. 94):

- komfor smještaja,
- kvaliteta usluge,
- kvaliteta hrane i
- opremljenost objekta.

2. RAZVOJ I ODRŽANJE KVALITETE KROZ TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Primjena koncepta integralnog upravljanja kvalitetom (TQM) u hotelijerstvu danas je osnovni preduvjet za uspješno poslovanje i glavni činitelj na kome se gradi konkurentna prednost na tržištu.

✗ TQM je pristup poboljšanju djelotvornosti poslovanja u cjelini. To je u biti način organiziranja cijelog poduzeća, svakog odjeljenja, svih radnih i poslovnih procesa, svih zaposlenih i svake razine menadžmenta. Naime, cjelokupni proces i svi zaposleni moraju biti uključeni u napore za postizanje kvalitete. Poboljšanje kvalitete na svakoj stepenici u ovom procesu omogućuje poboljšanje cjelokupne kvalitete proizvoda ili usluge koja se nudi krajnjem potrošaču. TQM predstavlja kontinuirani proces čiji je cilj zadovoljan gost. *

Prema tome, suvremeni pristup kvaliteti pošao je dalje od jednostavnog kontroliranja kvalitete ka upravljanju kvalitetom. Stara i nova koncepcija kvalitete mogla bi se sažeti u sljedećem (6, str. 19):

Stara koncepcija

- Menadžeri se ne procjenjuju na temelju kvalitete
- Kvaliteta je odgovornost odjela za kontrolu kvalitete
- Naknadna kontrola kvalitete
- Kvaliteta je skupa
- Problemi u kvaliteti vode sankcijama i obrambenom ponašanju

Nova koncepcija

- Kvaliteta je uključena među radne kriterije menadžmenta
- Kvaliteta je odgovornost operativnog osoblja
- Kontrola kvalitete kroz odvijanje procesa
- Kvaliteta je činitelj konkurentnosti
- Problemi u kvaliteti vode k traženju rješenja unutar svih odjeljenja na koje se problem odnosi

Koncept integralnog upravljanja kvalitetom nije moguće promjeniti preko noći. Da bi se uspostavio sustav kvalitete potrebno je od tri do pet godina. Primjena TQM predstavlja veliki izazov za hotelijere i teža je nego u drugim djelatnostima zbog

neopipljivih elemenata ponude, istodobnog odvijanja "proizvodnje" i potrošnje, prisutnosti i heterogenosti potrošača - gostiju.

Poticaj za primjenu mora doći od top menadžmenta. Međutim, svaki zaposleni mora biti svjestan što valja učiniti i dati punu podršku promjenama. Potrebna je vjera u orijentaciju prema potrošaču i razumijevanje svih promjena u organizaciji.

➤ Uspješno pružanje kvalitetne usluge zahtijeva promjene u organizacijskoj kulturi zbog čega proces mora započeti s top menadžmentom. Razvoj organizacijske kulture koja potiče obvezu usmjeravanja prema vrijednostima i očekivanjima gostiju zahtijeva jake i spremne vođe koji će uspostaviti očekivanu kvalitetu i motivaciju zaposlenih.

Dotchin i Oakland ukazuju na osnovne elemente menadžerskog pristupa totalnoj kvaliteti (7, str. 327):

1. Upoznaj potrošača i otkrij njegove potrebe,
2. Postavi standarde koji su u skladu s tim zahtjevima,
3. Nadziri proizvodnju i način pružanja usluge i poboljšaj njihovu djelotvornost,
4. Utemelji sustav kvalitete,
5. Preuzmi odgovornost za uspostavljanje politike kvalitete, osiguraj motivaciju osoblja za poboljšanje kvalitete,
6. Ovlasti osoblje na svim razinama organizacije za djelovanje na poboljšanju kvalitete.

* Prema tome, prva stepenica u upravljanju kvalitetom je identificirati što potrošači žele a potom odrediti razinu kvalitete koja će zadovoljiti ciljno tržište, tj. oblikovati ponudu ili izvršiti promjene te za takav originalni dizajn proizvoda / usluge uspostaviti standarde, nadzor i način praćenja zadovoljstva gostiju cjelokupnom ponudom. *

Budući da je kvaliteta podložna stalnim promjenama zbog različitog poimanja tog pojma od strane pojedinca i zbog stalnog povećanja zahtjeva gostiju valja je stalno prilagođavati i kontrolirati. Svrha kontrole je prvenstveno odstraniti identificirane probleme i sustavno pronaći mogućnosti poboljšanja.

* Zbog sve zahtjevnijih i iskusnijih kupaca koji sve više očekuju od ponude, zapažanja potrošača moraju se stalno pratiti i analizirati da bi se došlo do informacija koliko su zadovoljni ponudom.

Anketiranje potrošača najbolji je način za utvrđivanje stupnja zadovoljstva gostiju i procjenu važnosti svakog elementa ponude za sveukupnu razinu zadovoljstva boravkom u hotelu. Naime, putem anketiranja moguće je ustanoviti ne samo indeks zadovoljstva već i koji elementi ponude bitno utječu na zadovoljstvo / nezadovoljstvo gostiju i na taj način smanjiti potencijalno velik broj elemenata na manji broj najvažnijih. Elemente koji su se pokazali lošim valja naknadnim istraživanjem pažljivo i detaljno ispitati da bi se utvrdila stvarna priroda problema. *

Pojedine hotelske kuće u Hrvatskoj vršile su istraživanja stupnja zadovoljstva gostiju ponudom. Međutim, ta istraživanja nisu bila kontinuirana i nisu uzimala u obzir važnost svakog elementa ponude za gosta osobno.

U tablici 1. daje se hipotetički primjer izračunavanja stupnja zadovoljstva gostiju uslugom i hranom u hotelskom restoranu i ukazuje na značaj procjene važnosti svakog elementa ponude za ukupno zadovoljstvo gostiju.

Tablica 1. Hipotetički primjer izračunavanja stupnja zadovoljstva uslugom i hranom u hotelskom restoranu

Primjer A Elementi	Mjera važnosti	Ocjena zadovoljstva		Vagana ocjena zadovoljstva	
		stvarna	maksimalna	stvarna	maksimalna
Kvaliteta hrane	100	4	4	400	400
Raznolikost hrane	60	3	4	180	240
Temperatura hrane	25	2	4	50	100
Usluga	40	1	4	40	160
		10	16	670	900
Stupanj zadovoljstva		62,5%		74,44%	

Primjer B Elementi	Mjera važnosti	Ocjena zadovoljstva		Vgana ocjena zadovoljstva	
		stvarna	maksimalna	stvarna	maksimalna
Kvaliteta hrane	100	1	4	100	400
Raznolikost hrane	60	2	4	120	240
Temperatura hrane	25	3	4	75	100
Usluga	40	4	4	160	160
		10	16	455	900
Stupanj zadovoljstva		62,5%		50,55%	

Ukoliko se uzme u obzir mjera važnosti svakog pojedinog elementa ponude i ocjena kvalitete tog elementa proizlazi da je stupanj zadovoljstva gostiju veći u primjeru A. Razlog tome je bolja ocjena onih elemenata koji bitno utječu na sveukupnu razinu zadovoljstva kvalitetom ponude.

Prethodna metodologija zahtijeva detaljna preliminarna istraživanja da bi se utvrdila važnost svakog elementa ponude. Takva istraživanja moguće je provesti jednom u nekoliko godina. Ukoliko se ukaže potreba istraživanja se mogu provoditi i češće, jer valja voditi računa koliko će identificirani elementi i njihova procjena važnosti vrijediti na izuzetno dinamičnom turističkom tržištu.

Uvođenjem kvantificiranog monitoringa i mehanizma kontrole moguće je brzo doći do informacija koje elemente ponude treba poboljšati i koje aktivnosti poduzeti da bi se spriječilo ponovno pojavljivanje problema.

ZAKLJUČAK

✱ Primjena koncepta integralnog upravljanja kvalitetom (TQM) nudi mogućnost poboljšanja kvalitete prema zahtjevima i očekivanjima gostiju i predstavlja ključni činitelj poslovne uspješnosti na kome se gradi konkurentska prednost na tržištu.

Temelj za oblikovanje kvalitete čine identificirana očekivanja gostiju. Zbog stalnog povećanja zahtjeva gostiju kvalitetu valja neprestano kontrolirati i prilagođavati. Jedino stalnim ispitivanjem stavova gostiju o svim elementima ponude moguće je ustanoviti stupanj zadovoljstva i mjeru važnosti svakog elementa za gosta osobno te na temelju ta dva pokazatelja utvrditi razinu zadovoljstva svakim elementom prema njegovoj važnosti za sveukupno zadovoljstvo boravkom u hotelu. ✱

Bilješke:

1. Teare, R., Olsen, M., (1992.), International Hospitality Management, Joh Wiley & Sons, Inc. New York
2. Hitrec, T., (1994.), Kvaliteta u funkciji turizma, Pomorski zbornik 32, Društvo za proučavanje i unapređenje pomorstva Republike Hrvatske, Rijeka
3. British Standards Institute, (1983.), BSI 4778, BSI Handbook 22, HMSO, London u knjizi Teare R., Boer, A., (1993.), Strategic Hospitality Management, Cassell, London
4. Teare, R., Olsen, M., op. cit.
5. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Tomas 94, (1994.), Institut za turizam, Zagreb
6. World Tourism Organization (WTO), (1988.), Quality Control of Tourism Products and Services, Madrid
7. Dotchim, Oakland, (1991.), Theories and concepts in total quality management (TQM), Proceedings of the 2nd European Quality Conference for Education, Training and Research, European Foundation for Quality Management, Oxford, April, 18-19, u knjizi Teare, R., Olsen, M., op. cit.

LITERATURA

1. Hitrec, T., (1994.), Kvaliteta u funkciji turizma, Pomorski zbornik 32, Društvo za proučavanje i unapređenje pomorstva Republike Hrvatske, Rijeka
 2. Les Lumsdom, (1992.), Marketing for Tourism, case study Assignments, The Masimillan Press LTD., London
 3. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Tomas 94, (1994.), Institut za turizam, Zagreb
 4. Teare, R., Olsen, M., (1992.), International Hospitality Management, John Willey & Sons, Inc., New York
 5. Teare, R., Boer, A., (1993.), Strategic Hospitality Management, Cassell, London
 6. Witt, S. F., Moutinho, L., (1994.), Tourism Marketing and Management Handbook, second edition, Prentice Hall International, New York
- World Tourism Organization (WTO), (1988.), Quality Control of Tourism Products and Services, Madrid

Summary

DEVELOPMENT STRATEGIES AND THE QUALITY OF SUPPLY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

This paper identifies the importance of quality of all tangible and intangible components of supply in the hospitality industry and analyses the meaning, development possibilities and the maintenance of the quality as the key strategy for a successful dealing. The quality management approach is suggested starting from the identification of consumer expectations as the basis for forming supply. Focusing the activities on consumer, by constant monitoring and measuring the extent of satisfaction of each component of supply and by implementing the concept of total quality management (TQM) it is possible to achieve not only a good marketing position, but also the improvement of loyalty and satisfaction of all employed.

Keywords: quality, hospitality industry, consumer expectations, TQM, control.