

Mr. sc. MUSTAFA PROHIĆ, predavač
Hotelijskog fakulteta u Opatiji

UVOĐENJE MEĐUNARODNIH STANDARDA U UPRAVLJANJU KVALITETOM U HOTELSKOM POSLOVANJU

UDK: 64.024:65.012.4
Primljeno: 27. 10. 1994.
Prethodno priopćenje

U uvjetima sve oštrije konkurencije na međunarodnom tržištu, upravljanje kvalitetom postaje najznačajniji čimbenik poslovne uspješnosti hotela. Sustavan okvir za uvođenje djelotvornog upravljanja kvalitetom daju međunarodni standardi sustava kvalitete. Uspješna primjena tih standarda, međutim, vrlo je složen proces i zahtijevat će unapređivanje svih aspekata rada u poslovanju hotela.

Ključne riječi: sustavi kvalitete, Total Quality Management (TQM), hotelski management

1. UVOD

Suštinske promjene u načinu poslovanja koje trebaju omogućiti višu kvalitetu usluga te povećanje ukupne poslovne uspješnosti treba promatrati kao središnji problem preobrazbe hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. Uspješno rješavanje toga problema, uz tržišno repositioniranje, zahtijeva kompleksno vlasničko i operativno restrukturiranje, čiji bi konačni rezultat trebalo biti stvaranje poslovnih struktura sa svim obilježjima neophodnim za uspješno poslovanje u uvjetima ulaska svjetskog turizma u novo razdoblje razvitka (new age), koje, prije svega, karakterizira stavljanje težišta na kvalitetu (napuštanje strategije razvitka uglavnom temeljene na konceptu masovnog turizma).

Zadaća restrukturacije hotelskih poduzeća u Hrvatskoj posebno je složena budući da je potrebno ne samo osloboditi se navika dosadašnjeg nedjelotvornog načina gospodarenja, nego je istovremeno potrebno i dublje razumijevanje bitnih strukturnih promjena do kojih ubrzano dolazi i u razvijenim tržišnim gospodarstvima (izazvanih promijenjenim uvjetima u kojima se odvija suvremeno poslovanje, posebno brzim tržišnim i tehnološkim mijenama). Pod utjecajem tih promjena mijenjaju se i značajke poduzeća (otuda i potreba za njegovom restrukturacijom kao permanantnim procesom prilagodbe novim zahtjevima).

U dinamičnim uvjetima u kojima se odvija suvremeno poslovanje, na konkurentnost i poslovnu uspješnost moći će računati samo ona poduzeća koja će imati poslovne strukture sposobne da stalno unapređuju svoje poslovanje, da stvaraju i održavaju prednost (u odnosu na konkurente) u kvaliteti, komunikaciji s tržištem, troškovima i dr. Restrukturaciju hotelskih poduzeća treba stoga razumjeti kao složen i trajan proces inoviranja svih elemenata poslovanja (vlasničke strukture, tržišne orijentacije, tehnologije, managementa i dr.) radi stvaranja novih poslovnih

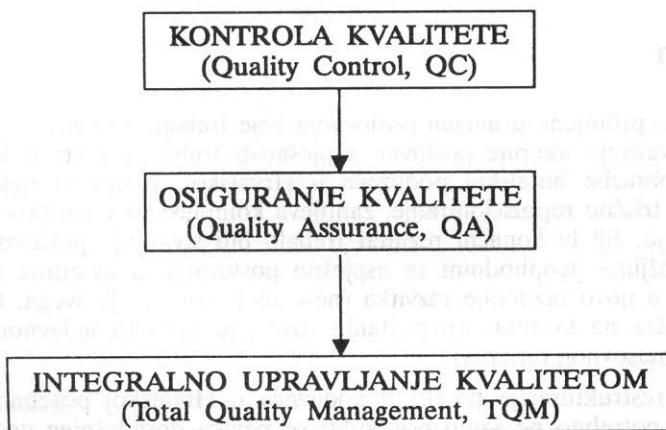
struktura, sposobnih da brzo i inventivno reagiraju na promjene u zahtjevima potražnje, da stalno pronalaze, razvijaju i održavaju konkurentske prednosti na tržištu, te da efektivno i efikasno koriste sve resurse.

Prerastanje kvalitete u središnju poslovnu funkciju i kompleksna preobrazba poslovanja na toj osnovi jedna je od temeljnih zadaća pred kojima se nalaze hotelska poduzeća u Hrvatskoj. Ostvarivanje te zadaće treba shvatiti kao dugoročan i složen proces postupnih promjena koji bi, kao konačni cilj, imao uspostavu suvremenih sustava upravljanja kvalitetom i usvajanje međunarodnih standarda na tom području.

2. SUVREMENA FILOZOFIJA MANAGEMENTA - UPRAVLJANJE PUTEM KVALITETE

Pristup upravljanju kvalitetom znatno je evoluirao u posljednjih pedeset godina, od tradicionalnog, parcijalnog koncepta (koji je pojam kvalitete usko svodio na udovoljavanje završnog proizvoda ili usluge traženim specifikacijama, a aktivnost na naknadnu kontrolu i eliminiranje pogrešaka) sve do prijelaza na sustavno upravljanje kvalitetom kao temeljnim čimbenikom poslovne uspješnosti (vidi sliku 1).

Slika 1. Razvoj pristupa upravljanju kvalitetom



Suvremeni, cjelovit pristup kvaliteti istovremeno je poslovna filozofija i skup operativnih načela što čine temelje suvremenog poduzeća orijentiranog na unapređivanje i standardizaciju svih elemenata poslovanja.

Konceptom integralnog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management, TQM) u suštini su izražene neke od najbitnijih promjena u značajkama suvremenog poduzeća (novi način gledanja na suštinu poslovanja i poslovnog uspjeha, promjene u načinu djelovanja, organizacijskoj strukturi, filozofiji i stilu managementa).

TOTAL - Novi, cjelovit koncept kvalitete integrira kvalitetu u sve aktivnosti poslovanja poduzeća (sve odjele, sve razine managementa, sve radne i poslovne procese) i zahtijeva predanost kvaliteti (commitment to quality) svih uposlenih u poduzeću. Zadovoljenje potreba i očekivanja gosta postaje standard kojim se mjeri uspješnost rada svakog pojedinca.

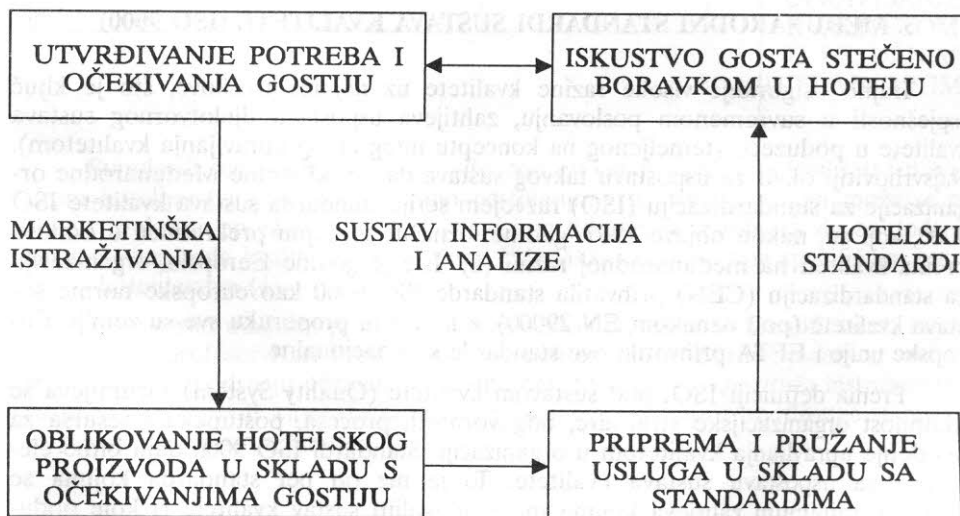
QUALITY - Za razliku od tradicionalnog poimanja kvalitete orijentiranog proizvodu (njegovoj sukladnosti tehničkim specifikacijama datim u dokumentaciji ili normama), shvaćanje kvalitete u suvremenom poslovanju dominantno je tržišno usmjereno i odražava temeljnu orijentaciju cjelokupnog poslovanja ka kupcu i zadovoljenju njegovih potreba. Kvaliteta se najkraće definira kao stupanj zadovoljenja potreba kupca-potrošača.

Kvalitetu hotelske usluge, prema tome, određuje gost. Ona je rezultat njegove percepcije u kojoj je mjeri njegovo ukupno iskustvo boravka u hotelu u skladu s očekivanjima. Stoga kod razmatranja kvalitete hotelske usluge treba uzeti u obzir ne samo njene tehničke (racionalne) nego i funkcionalne (emocionalne) elemente.

Tehnički elementi kvalitete lako su mjerljivi i najčešće su predmet standardizacije. Oni čine pretežni sadržaj propisanih minimalnih uvjeta koje moraju zadovoljavati objekti određene kategorije. S druge strane, funkcionalni elementi odnose se na način kako je usluga pružena i učinak koji ostavlja na gosta (ambijent, atmosfera, odnos u komunikaciji s gostom i dr.) i u značajnoj mjeri determiniraju ukupno zadovoljstvo gosta pruženom uslugom. Visoka kvaliteta hotelske usluge razumijeva odgovarajuću razinu obiju komponenti kvalitete, a može se postići samo stalnim unapređivanjem svih radnih i poslovnih procesa hotela i odgovarajućim promjenama cjelokupne kulture poslovanja.

Suština trajnog ostvarivanja tražene razine kvalitete, prema tome, jest da se cjelokupno hotelsko poslovanje organizira tako da se u središte svih aktivnosti stavi gost i zadovoljenje njegovih potreba. Da bi se to ostvarilo potrebno je, prije svega, dobro razumijevanje sadašnjih i budućih potreba i očekivanja gostiju (odabranog užeg segmenta tržišta) te, na osnovi toga, oblikovanje vlastite ponude (karakteristika hotelskog proizvoda) i pružanje usluga tako da se u potpunosti ispune pa i premaše očekivanja gostiju (vidi sliku 2).

Slika 2. Model upravljanja kvalitetom u hotelskom poslovanju



Posebno bitan instrument u osiguranju kvalitete pritom postaje utvrđivanje i provedba standarda. Standard se ovdje pojavljuje kao propisana kvaliteta i kao mjerilo ostvarene kvalitete (1).

Aktivan odnos prema kvaliteti posebno zahtjeva standardizaciju postupaka osiguranja kvalitete.

MANAGEMENT - Suvremeni pristup kvaliteti u suštini je novi pristup managementu (upravljanje putem kvalitete), kojim se ostvarivanje tražene razine kvalitete (efektivnost) povezuje sa povećanjem proizvodnosti (efikasnost), što je temeljno mjerilo uspješnosti managementa.

Stavljanjem težišta u upravljanju kvalitetom na stalno unapređivanje svih aspekata rada, uvođenjem sustava rada kojima će se eliminirati nepotrebni trošci svih resursa i skratiti vrijeme odvijanja ključnih poslova, bitno se djeluje na povećanje proizvodnosti, sniženje troškova, a time i na veći financijski rezultat poslovanja.

U tom smislu, koncept integralnog upravljanja kvalitetom uključuje suvremene pristupe managementu (kao što je, na primjer, lean management), kojima se zadovoljenje potreba tržišta i potrošača nastoji ostvariti uz visoku učinkovitost u radu. Time se ujedno presudno utječe na sposobnost poduzeća da se na vrijeme i uz najniže troškove prilagođava stalnim tržišnim i tehnološkim promjenama.

Ključna pretpostavka za uspješno ostvarivanje tako postavljenih ciljeva jest usklađivanje organizacijske strukture i cjelokupne kulture poslovanja s potrebom za permanentnim inovacijama i stalnim poboljšanjima. Timska organizacija (radni timovi kao polazište i temeljni način obavljanja poslova i rješavanja problema) najprikladniji je oblik za aktiviranje kreativnog potencijala uposlenih i stalno poboljšavanje svih aspekata rada, pa stoga postaje ključni element za upravljanje putem kvalitete. Pri tome, takav novi pristup organizaciji zahtjeva suštinske promjene u cjelokupnoj kulturi poslovanja (načinu razmišljanja, vrijednostima i normama ponašanja).

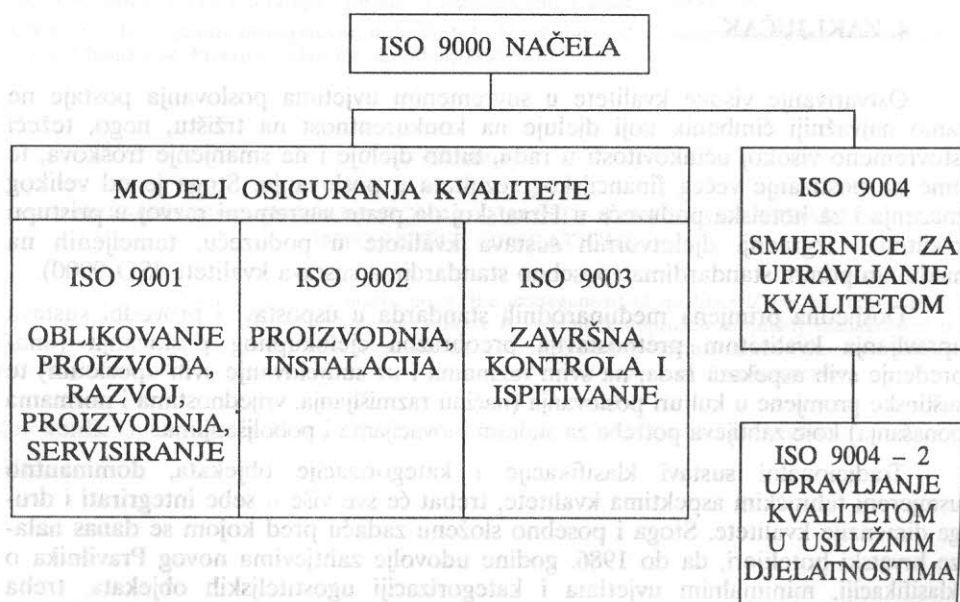
3. MEĐUNARODNI STANDARDI SUSTAVA KVALITETE (ISO 9000)

Trajno osiguranje visoke razine kvalitete uz najniže troškove, što je ključ uspješnosti u suvremenom poslovanju, zahtjeva uspostavu djelotvornog sustava kvalitete u poduzeću (temeljenog na konceptu integralnog upravljanja kvalitetom). Najsvrhovitiji okvir za uspostavu takvog sustava dat je od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) razvojem serije standarda sustava kvalitete ISO 9000, koji su, nakon objave 1987. godine, označili značajnu prekretnicu u odnosu prema kvaliteti na međunarodnoj razini (2). Iste je godine Europska organizacija za standardizaciju (CEN) prihvatila standarde ISO 9000 kao europske norme sustava kvalitete (pod oznakom EN 29000), a na njenu preporuku sve su zemlje Europske unije i EFTA prihvatile ove standarde kao nacionalne.

Prema definiciji ISO, pod sustavom kvalitete (Quality System) razumijeva se ukupnost organizacijske strukture, odgovornosti, procesa, postupaka i resursa za uvođenje upravljanja kvalitetom u organizaciji. Standardi ISO 9000 daju bitne elemente za uspostavu sustava kvalitete. To je niz od pet standarda kojima se utvrđuje minimum zahtjeva kojima mora udovoljiti sustav kvalitete (i koje podu-

zeće mora dokumentirati i provesti da bi prošlo međunarodnu provjeru i dobilo priznanje sposobnosti da trajno osigurava traženu razinu kvalitete), te propisuju smjernice za njihovu primjenu (vidi sliku 3). Posebni standard ISO 9004 - 2 (Quality management and quality system elements - Guidelines for services), donesen 1991. godine, namijenjen je organizacijama uslužnog sektora. Njime se daju načela i operativni elementi izgradnje sustava kvalitete prilagođeni specifičnostima uslužnih djelatnosti (vidi sliku 4.)

Slika 3. Struktura standarda sustava kvalitete



Standardi sustava kvalitete sve više postaju osnova pristupa kvaliteti i u svjetskom hotelijerstvu. Među najnovijim nastojanjima na tom području može se posebno istaknuti opsežna aktivnost Švicarskog udruženja hotelijera da se dođe do sustava standarda kvalitete na načelima ISO 9000 prilagođenog specifičnim potrebama hotelijerstva (4).

U tu svrhu odabran je model nazvan «2 Q» (Qualité + Qualification) kojega je razradio profesor Karl Frey sa Savezne politehnike iz Züriha, jedan od vodećih stručnjaka na području upravljanja kvalitetom. Metoda «2 Q» pruža instrumentarij za unapređenje svih aspekata rada u hotelskom poslovanju i utvrđivanje standarda za sva radna mjesta u hotelu.

Slika 4. Elementi sustava upravljanja kvalitetom u uslužnim organizacijama prema ISO 9004-2

Skupine elemenata	Elementi
Načela izgradnje sustava kvalitete	<ul style="list-style-type: none">- Odgovornost managementa- Struktura sustava kvalitete- Kadrovski i materijalni resursi- Kontakt s kupcem
Operativni elementi	<ul style="list-style-type: none">- Proces marketinga- Proces oblikovanja usluge- Proces pružanja usluge- Analiza rezultata

4. ZAKLJUČAK

Ostvarivanje visoke kvalitete u suvremenim uvjetima poslovanja postaje ne samo najvažniji čimbenik koji djeluje na konkurentnost na tržištu, nego, težeći istovremeno visokoj učinkovitosti u radu, bitno djeluje i na smanjenje troškova, te time na postizanje većeg financijskog rezultata u poslovanju. Stoga je od velikog značenja i za hotelska poduzeća u Hrvatskoj da prate suvremeni razvoj u pristupu kvaliteti i izgradnji djelotvornih sustava kvalitete u poduzeću, temeljenih na međunarodnim standardima (posebno standardima sustava kvalitete ISO 9000).

Dosljedna primjena međunarodnih standarda u uspostavi i provedbi sustava upravljanja kvalitetom pretpostavlja preobrazbu cjelokupnog poslovanja (unapređenje svih aspekata rada, na svim razinama i uz sudjelovanje svih uposlenih) te suštinske promjene u kulturi poslovanja (načinu razmišljanja, vrijednostima i normama ponašanja) koje zahtijeva potreba za stalnim inovacijama i poboljšanjima.

Tradicionalni sustavi klasifikacije i kategorizacije objekata, dominantno usmjereni tehničkim aspektima kvalitete, trebat će sve više u sebe integrirati i druge dimenzije kvalitete. Stoga i posebno složenu zadaću pred kojom se danas nalaze hrvatski hotelijeri, da do 1986. godine udovolje zahtjevima novog Pravilnika o klasifikaciji, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, treba shvatiti kao dio ukupne preobrazbe poslovanja u pravcu prihvaćanja svjetskih standarda i norma ponašanja.

Novi pristup kvaliteti (posebno tržišna orijentacija u poimanju kvalitete) proizlaze iz temeljne orijentacije suvremenog poslovanja ka kupcu - potrošaču. Stoga i uspostava sustava kvalitete, kao jedan od temeljnih zahtjeva što ga postavlja suvremeno tržišno poslovanje, postaje usko vezana uz unapređenje strateških aktivnosti marketinga u hotelskom poslovanju. U tome veliko značenje dobivaju marketinška istraživanja (posebno istraživanja ponašanja potrošača), kao temelj za segmentiranje tržišta i repozicioniranje vlastitog proizvoda. Suvremena kvaliteta zahtijeva razvijene sustave informacija i visoku razinu metoda analize.

Literatura:

1. Avelini Holjevac, I.: Hotelski standardi - temelj poslovne uspješnosti hotela, Međunarodni kongres Hotelska kuća '94, Opatija, 1994., str. 215-224.
2. Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik Zagreb, 1991.
3. Brocka, B. Brocka, M.S.: Quality Management, Business One/Irwin, New York, 1992.
4. Fändrich, J.: «2Q» pour la qualité totale dans les hotels, Hotel + touristik revue, br. 35/1994, str. 19.
5. Lockwood, A.: Quality management - hotels, u: S. Witt, Moutinho, L.: Tourism marketing and management handbook, Prentice - Hall International, London, 1994.
6. Partlow, C.: How Ritz - Carlton Applies TQM, The Cornell H.R.A. Quarterly, kolovoz 1993., str. 16-24.
7. Pompl, W.: Das strategische Management von Erfolgspotentialen in der Ferien - hotellerie, Hotelska kuća '94, Opatija, 1994. str. 41 - 48.
8. Šunić, Š. Bazala, A.: Mogući pogledi na razvoj marketing koncepcije ulaskom u 21. stoljeće, Privredni vjesnik Zagreb, 1991.
9. Teare, R. Boer, A. (red.): Strategic Hospitality Management, Cassel, London, 1991.
10. Witt, C.: Total quality management, u: S. Witt, L. Moutinho (red), Tourism marketing and management handbook, Prentice - Hall Int., London, 1994.

Summary

INTEGRATING INTERNATIONAL QUALITY SYSTEMS STANDARDS INTO HOTEL OPERATIONS

In an increasingly competitive marketplace, the management of quality will be the most important factor for the future success of hotel operations. A systematic approach to quality management is provided by international quality systems standards. The effective implementation of these standards is not straightforward. It requires hotel companies to reengineer all aspects of their businesses.

Key words: Quality systems, Total Quality Management (TQM), hotel management