PRIMENA MENADŽMENTA UPRAVLJANJA UKUPNIM KVALITETOM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Teme

- **Kvalitet**
- **Upravljanje ukupnim kvalitetom (Total Quality Management, TQM)**
- **TQM u hotelskim lancima**
- **Principi TQM u hotelskim lancima**
- **Primer: TQM u lancu Ritz – Carlton**

Kvalitet uopšte

„Kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve, odnosno iskazane i podrazumevane potrebe“

Dimenzije

- veličina,
- težina,
- funkcionalne karakteristike,
- Itd.

Način merenja

poređenje vrednosti indikatora kvaliteta sa nekim referentnim vrednostima u grani

- Ugovorom definisane referentne vrednosti
- Vrednosti do kojih se došlo istraživanjem tržišta

Ekonomičnost kvaliteta

Kvalitet iz prvog pokušaja – „nula defekta“

- troškovi reagovanja na reklamaciju
- troškovi ugrožavanja imidža i reputacije hotelskog lanca

Rešenje: Poštovanje standarda kvaliteta

Total Quality Management – osnovne odrednice

„Sistem menadžmenta usmeren na ljude u cilju kontinuiranog povećanja zadovoljstva kupca uz kontinuirano smanjenje stvarnih troškova“

TQM

Inovacija američkih kompanija tokom 80-tih godina prošlog veka

Karakteristike:

- kvalitet se posmatra kao **dinamična kategorija** (“pokretna meta”)
- **kontinuirano poboljšanje** ukupnih performansi hotelskog preduzeća i kontinuirano smanjenje troškova
- **kvalitet samog procesa** pružanja hotelske usluge
- **indikatori** kvaliteta usluge moraju biti **merljivi** duž različitih organizacionih delova
- **uključenost svih zaposlenih i menadžer**a u proces kontrole i unapređenja kvaliteta
- **fokus koncepta je na korisnicima** hotelskih usluga i njihovim potrebama, ali i na potrebama svih ostalih relevantnih interesnih grupa
- koncept insistira na **prevenciji grešaka (tzv. „nula defekat“)**

Troškovi uvođenja

- promena korporativne kulture
- iskrena podrška top menadžera
- pokrivanje troškova kreiranja standarda i obuke zaposlenih
- „sve ili ništa“ pristup

TQM u hotelskim lancima

Američki lanci hotela

- Znatno pre drugih inicirali primenu TQM principa
- Dvostruko osvajanje prestižne nagrade za kvalitet (*Malcolm Baldrige Quality Award*) od strane *Ritz-Carlton* lanca hotela je stvorilo veliku dozu entuzijazma kod drugih lanaca

Priznanja za kvalitet

Globalno – Malcolm Baldridge

Srbija – Oskar kvaliteta

Principi TQM u hotelskim lancima

1. Fokus na gosta

- usluga mora biti prilagođena iskazanim potrebama gostiju
- usluga mora reflektovati imaginarnu vrednost (*value for money*)
    - forme za komentare gostiju u sobama
    - formalne fokus grupe,
    - intervjui sa gostima ili metod misterioznog gosta
    - žalbe gostiju
    - analiza kritičnih slučajeva u hotelu
    - veći stepen personalizacije usluge
    - knjiga gostiju
        - trenutno prepoznavanje ponovnih gostiju i brža potvrda rezervacija
        - prepoznavanje posebnih zahteva u vezi usluge hrane i pića
        - provere validnosti plaćanja u prošlosti

2. Menadžment ima ključnu ulogu u kreiranju kulture unapređenja ukupnog kvaliteta

- - zaposleni se upoznaju sa vizijom i misijom kroz interni promotivni materijal, sastanke i trening-seminare
- komitet za kvalitet
    - planovi za unapređenje kvaliteta
    - vodič za primenu tih planova na operativnom nivou,
    - formiranje komisije za operativno unapređenje kvaliteta

Principi TQM u hotelskim lancima – nastavak 1

3. Motivacija, edukacija i trening

- Zaposleni su „ambasadori hotela“
- Izbor radnika meseca ili godine
- Organizovanje posebnih banketa radi proslave specijalnih rezultata hotela
- Karte za bioskope i značajne sportske događaje
- Menadžeri se nagrađuju najčešće na bazi liderskih sposobnosti
- Zaposleni na bazi sposobnosti brzog i kvalitetnog rešavanja nastalih problema i unapređenja satisfakcije gostiju
- Razvoj veština komuniciranja,
- Povećanje svesti o značaju kvaliteta,
- Sposobnost rada u timovima
- Upoznavanje osnovnih statističkih tehnika za kontrolu procesa pružanja usluga

Principi TQM u hotelskim lancima – nastavak 2

4. Participacija zaposlenih i timski rad

- zaposleni poseduju kritičan nivo znanja i iskustva u datom području
- imaju dovoljan nivo samopouzdanja da podnesu teret odgovornosti za odluku koju donose
- povratna sprega između odluka koje zaposleni donose i konkretnih rezultata primene tih odluka
- zaposleni treba da poseduju neku vrstu priručnika ili vodiča koji definiše stepen njihove diskrecije u procesu odlučivanja

Principi TQM u hotelskim lancima – nastavak 5

5. Upravljanje na bazi činjenica

precizno određeni standardi kvaliteta i jasne tehnike merenja kvaliteta – zaposleni mogu ocenjivati sopstvene performanse i biti svesni gde greše

- Hoteli često zanemaruju troškove kvaliteta
    - vreme koje zaposleni provedu popravljajući svoju ili grešku kolege
    - boca vina ili neki popust koji se daju iziritiranom gostu / značajnom gostu
- Potreba prihvatanja statističkih tehnika za kontrolu i unapređenje kvaliteta u hotelskoj industriji

6. Kontrola dobavljača

Ritz-Carlton

- poseban sistem revizije performansi dobavljača koji se sastoji od tačno 100 bitnih pitanja

Marriot i *Hilton* u Americi,

- sistem nabavke na elektronskoj razmeni podataka (*EDI- electronic data interchange*)
- *just-in-time* sistem nabavke

Primer: TQM u Ritz – Carlton

Karakteristike:

1. U fokusu upravljanja kvalitetom je **satisfakcija gosta**, kroz pružanje usluge sa nula defektom
   - svaka soba se testira i modifikuje u periodu kraćem od 90 dana
   - program prilagođen za decu pod nazivom „POLO“ (*Protect Our Little Ones*)
   - poseban program venčanja
2. Proces **upravljanja kvalitetom počinje od kompanijskog vrha**
   - vrhovni menadžeri troše četvrtinu svog radnog vremena na pitanja u vezi upravljanja kvalitetom
   - vrhovni menadžeri drže dvodnevnu orijentacionu obuku za nove radnike hotelskog lanca

THE RITZ-CARLTON®
HOTEL COMPANY, L.L.C.

We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen

50 hotela

5 kontinenata

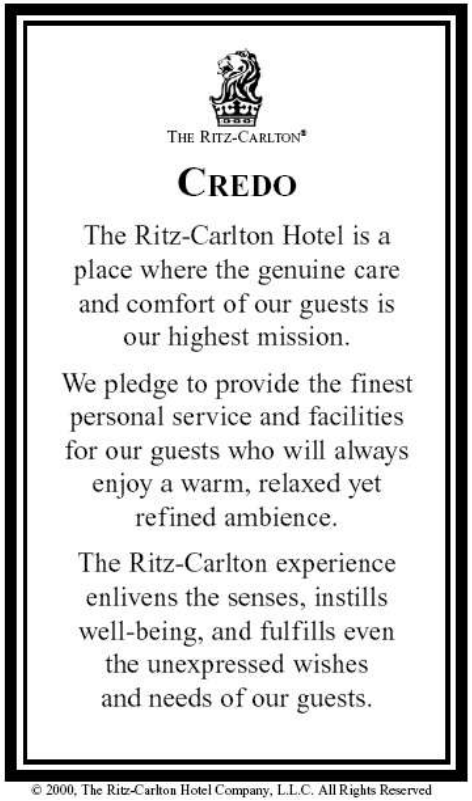
20.000 zaposlenih

2 puta laureati *Malcolm Baldridge* nagrade

Primer: TQM u Ritz – Carlton, nastavak 1

Karakteristike:

3. Detaljno planiranje **ciljeva kvaliteta**
   - U svakom hotelu postoji direktor za kvalitet
   - pre puštanja kompletnog objekta u redovnu upotrebu, aktivira sedmodnevno testiranje ključnih procesa i usluga (umesto otvaranja po fazama)
4. **„Zlatni standardi “ (*Golden standards*)** kvaliteta
   - 250h obuke u prvoj godini
   - Rešavanje reklamacija („1 – 10“ pravilo)


THE RITZ-CARLTON®

CREDO

The Ritz-Carlton Hotel is a place where the genuine care and comfort of our guests is our highest mission.

We pledge to provide the finest personal service and facilities for our guests who will always enjoy a warm, relaxed yet refined ambience.

The Ritz-Carlton experience enlivens the senses, instills well-being, and fulfills even the unexpressed wishes and needs of our guests.

© 2000, The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. All Rights Reserved

Primer: TQM Ritz – Carlton, nastavak 2

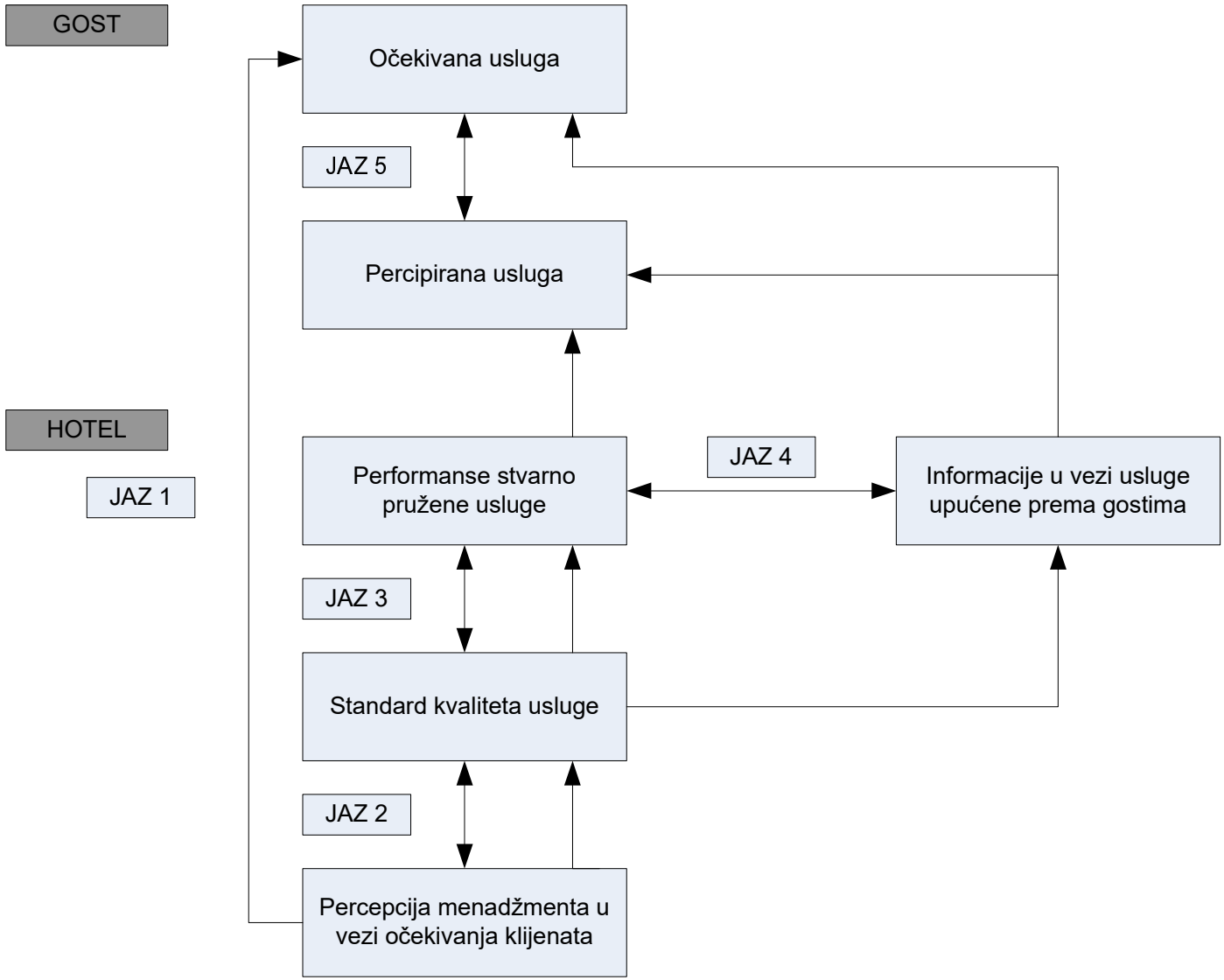
5. **Redovno merenje ostvarenih rezultata** na području kvaliteta usluga
    - dnevni izveštaji
    - detaljno kvartalno merenje usklađenosti percepcija gosta i njihovih prethodnih očekivanja
    - savremeni informacioni sistemi
    - svaki zaposleni je obučen da zapazi pozitivne ili negativne reakcije gostiju
        - više od milion profila gostiju u bazi podataka
        - prilagođavanje ponude svakom pojedinačnom gostu
6. Svaki **dobavljač se konstantno sertifikuje**
    - direktno anketiranje dobavljača
    - anketiranje zaposlenih i gostiju u vezi sa kvalitetom dobavljača

Merenje kvaliteta usluge

- ***Model za merenje kvaliteta hotelske usluge***
- Osnova merenja kvaliteta usluge jeste veličina i smer jaza u okviru pet kategorija:

1. razlika između očekivanja klijenta i percepcije menadžmenta u vezi očekivanja korisnika
2. razlika između menadžerske percepcije očekivanja korisnika i standarda kvaliteta usluge
3. razlika između definisanih standarda kvaliteta usluge i performansi stvarno pružene usluge
4. razlika između performansi pružene usluge i informacija u vezi usluge upućenih prema korisniku
5. razlika između očekivanog kvaliteta usluge od strane korisnika i korisnikove percepcije stvarno pružene usluge nakon njenog konzumiranja

SERVQUAL metodologija



SERVQUAL metodologija

- Logika SERVQUAL metodologije je upravo bazirana na jazu broj pet, odnosno na poređenju naknadnih percepcija sa prethodnim očekivanjima, naravno iz ugla korisnika usluge. Preciznije, izvode se indirektna poređenja subjektivnih očekivanja pre konzumiranja usluge i percepcija nakon konzumiranja usluge. Kvalitet usluge se određuje na bazi srednje vrednosti između očekivanja i percepcija u okviru 22 atributa.

- Predviđa formu ankete od ukupno 22 pitanja u okviru pet dimenzija kvaliteta usluge

1. Opipljivi elementi – pitanja 1-4
2. Pouzdanost – pitanja 5-9
3. Responsivnost – pitanja 10-13
4. Ljubaznost i sigurnost – pitanja 14-17
5. Empatija – pitanja 18-22

SERVQUAL metodologija

1. Opipljivi elementi:

Eksterni izgled hotela
Enterijer hotela
Izgled osoblja i njihova vizuelna pedantnost
Lokacija i saobraćajna pristupačnost hotela

2. Pouzdanost

Brzina i kvalitet usluge na recepciji
Kvalitet sobe u kojoj ste odseli
Dodatni sadržaji i oprema u sobi i hotelu
Pouzdanost i kvalitet pruženih usluga od strane osoblja
Osećaj dobrodošlice u hotelu

SERVQUAL metodologija

3. Responsivnost:

Brzina i kvalitet reakcije osoblja na Vaše konkretne zahteve
Kvalitet i blagovremenost informacija koje ste dobili od strane osoblja
Brzina pruženih usluga u hotelu kao celini

Iskustvo i profesionalnost osoblja

4. Ljubaznost i sigurnost

Ljubaznost osoblja
Cena usluga u odnosu na pruženi kvalitet
Sigurnost i bezbednost u hotelu
Atmosfera i mir u hotelu

SERVQUAL metodologija

5. Empatija:

Anticipacija potreba gostiju od strane osoblja i proaktivno pružanje usluga
Fizička raspoloživost osoblja (dovoljnost personala u hotelu)
Pružena pažnja od strane osoblja
Spremnost osoblja da se fleksibilno prilagodi zahtevu gosta
Raspoloživost potpuno personalizovanih usluga i proizvoda