

НАЧЕЛА МЕНАЏМЕНТА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

др Александра Вујко

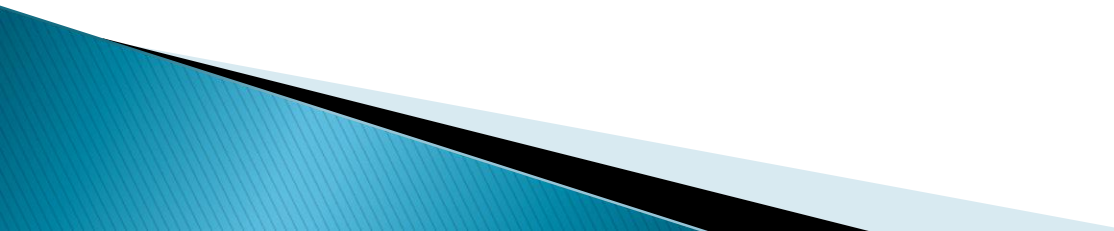
Тест..

- ▶ 1. Примерима објаснити појавне облике туристичког менаџмента?
- ▶ 2. Објаснити неке од најчешћих конфликтних ситуација у туризму и хотелијерству, којима је изложен менаџмент у овим областима?

Ништа што човек чини није онолико
савршено да не може да буде још
савршеније.

Начело функционалности

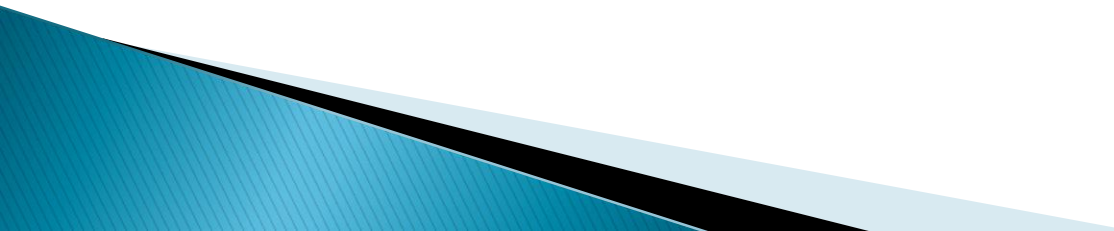
- ▶ Код услуга *функциосање оперативно условљавају корисници.*
- ▶ **Сврха менаџмента услужних организација је да оне функционишу.**

- ▶ *"Није се родио ко би сваком угодио!"*
 - ▶ У овоме се крије основни изазов менаџмента услуга.
 - ▶ *"Сто људи, сто ћуди"*
 - ▶ *Шанса!!!*
- 

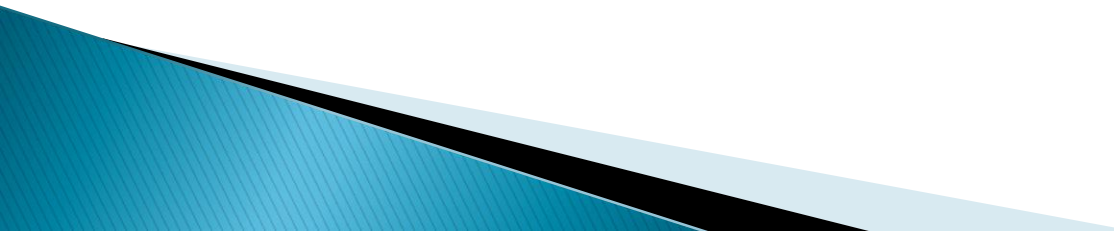
- ▶ **Природа задатака** које треба да обаве услужне организације је оно што одређује њихово функционисање.
- ▶ Основни задатак хотела, на пример, је да у свако доба прими и смести госте, ресторана да им пружи услуге хране и пића. Задатак туроператера је да госте усмери и одведе у зону дате дестинације;

- ▶ Начело функционалности у сфери услуга подразумева да основни облик организације буде одређен **доступношћу**. *Не ради се само о доступности у геопрометном, већ и у временском смислу.*
- ▶ Најупадљивија посебност функционалности у сектору услуга огледа се у чињеници да ти сектори, по правилу, функционишу док други "мирују" (ноћу, викендом, празницима...)

- ▶ За разлику од производног менаџмента у којем послове и радне задатке детерминише *моћ машина*, у менаџменту *услужних делатности избор модела функционисања врши пословодство.*
- ▶ Тај избор, обично, зависи од *професионалног умећа давалаца у испуњењу конкретних захтева корисника услуга.*

- ▶ Услужни менаџмент не познаје, техником детерминисане, "једном за свагда" утврђене, круте форме функционисања.
 - ▶ *Суштина је у екипном утврђивању и обављању пословодних задатака.*
 - ▶ ТИМСКО ФУНКЦИОНИСАЊЕ
- 

- ▶ Дефинисање практичне извођачке стране, утврђивање одговарајућег тока рада, **успостављање праве екипе**, усредсређивање на рад и остварења – то су предуслови за функционалност у раду знања и раду на пољу услуга.
- ▶ **СВАКО МОРА ДА РАДИ СВОЈ ПОСАО!!!**

- ▶ Функционалност у раду на пољу услуга захтева непрестано:
 - ▶ – учење о послу и о организацији.
 - ▶ Знање захтева стално учење, пошто се непрестано мења.
- 

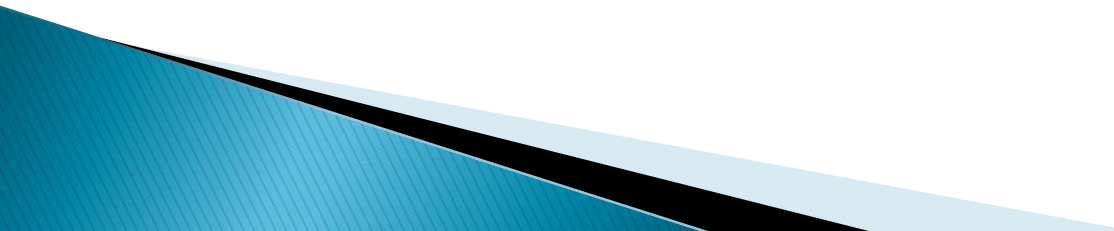
Праксеолошко начело

- ▶ Значење праксеолошког начела произилази из саме природе услуга. Оне се не могу наследити из прошлости нити преносити као оставштина за будућност.
- ▶ Услуге су корисности које постоје једино "овде и данас". Оне су више односи међу субјектима, начин егзистирања, него предмети.

- ▶ Интерес за свакодневни живот најважнији је праксеолошки став у пословођењу услужним организацијама.

- ▶ Трошење је постало планетарна масовна пракса.
- ▶ Троши се све. Троше се информације, троше се предмети, троши се култура, троши се спорт, троши се уметност, троши се уживање!

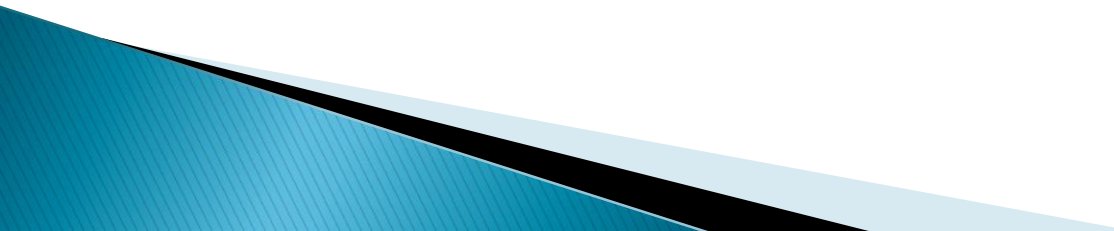
- ▶ Кључно питање гласи: како привући потрошаче за невидљиве, неопипљиве ствари???

- ▶ Како учинити да услуга у једном ресторану буде гостопримнија него у другом?
 - ▶ Како постићи да боравак у неком хотелу, бањском, планинском или приморском месту буде пријатнији од крстарења бродом или путовања по егзотичним крајевима, на пример?
- 

- ▶ **Праксеолошко начело у менаџменту услуга не значи ништа друго него изналажење радних и пословних сурогата за опипљиво!!!**

- ▶ *Праксеолошки задатак услужних делатности је да функционишу као сервис корисника.*
- ▶ *За успешно обављање таквог задатка неопходно је познавање одређеног амбијента, конкретне слике неке стварности и то не кроз посредовану, већ кроз непосредну спознају.*

- ▶ Принцип стажирања
- ▶ Ни у једном светском ланцу хотела не може постати менаџер било ког пивоа без обављеног "тренинга" у објектима тог ланца...

- ▶ Праксологија услужног менаџмента, дакле, налаже да се поред теоријског и стручног образовања, радници на пољу услуга обавезно оспособљавају и путем практичног увежбавања, да би се "утренирало" неопходно искуство у обављању услужних послова и задатака.
 - ▶ ВАЖНОСТ ПРАКСЕ СВУДА И УВЕК!!!
- 

Начело ефикасности

- ▶ Ефикасност се везује за три функције:
- ▶ а) делотворност,
- ▶ б) рационалност,
- ▶ в) оптимализацију.

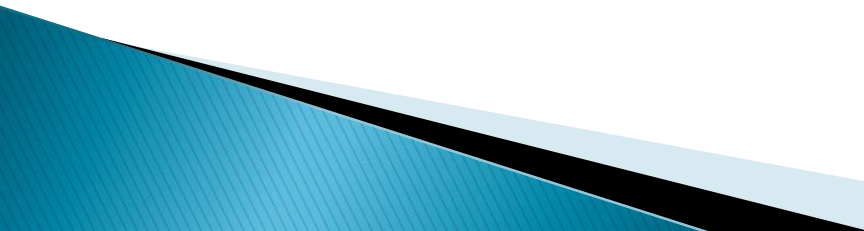
- ▶ Ради се о нужности да се кроз ефикасно деловање минимализије све што је сувишно, али не само на страни даваоца, већ и код корисника услуга.
- ▶ У ту сврху менаџмент услуга може да користи четири основна елемента: **људе, опрему, новац и време.**

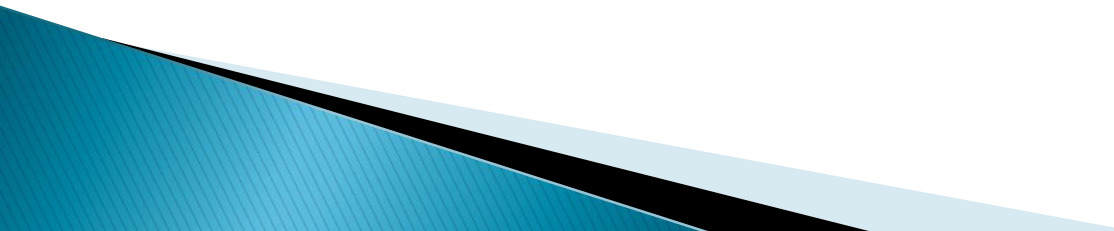
- ▶ Ниједан посао не може бити ефикасно обављен, поготово не онај у којем и корисник непосредно учествује, уколико:

1. нема људи који га знају «одрадити».

- ▶ 2. Други узрок по учесталости неефикасности јесте недовољна, неадекватна или застарела опрема у услужним делатностима.
- ▶ Познат примери су из хотелијерства када у «шпицу сезоне» откажу расхладни уређаји, телефонске линије, електро, водо, или, зими, топло – снабдевање.

- ▶ 3. Трећи и најчешћи узрок неефикасног менаџмента у свим, па и у услужним, системима је новац.
- ▶ У кризним временима, прво почињу да заказују услужни системи, поготово оне гране које излазе изван зоне тзв. основних потреба. Оскудица новца може и најстручније и најопремљеније услужне организације да доведе у стање умањене или попуне неефикасности.

- ▶ Време – услугама трасира ефикасност.
 - ▶ Једном улудо потрошено, оно се више никада не надокнађује, Осим тога, време не пролази само даваоцима, већ и конзументима услуга.
 - ▶ Менаџменту услуга, по правилу, стоји на располагању сасвим ограничена количина времена за извршење одређених послова и задатака.
- 

- ▶ Бесциљне, беспоговорне активности су одговорне за највећи део изгубљеног времена...
 - ▶ До потепцијално највећег расипања времена долази ако нисте у стању да управљате **својнм** временом.
- 

- ▶ Управљање временом не састоји се само од омогућавања вашој екипи да обавља постављени обим посла. Оно би такође, требало да обезбеди правовременост одигравања збивања, пројеката, предлога и догађаја...
- ▶ Ако сте у стању да управљате својим временом како треба, онда ћете моћи да створите осећај поверења код својих људи.

- ▶ **ПОТРАЖИТЕ НАЈРЕЛЕВАНТНИЈЕ И НАЈМОЋНИЈЕ** начине коришћења времена за своју екипу и за компанију.
- ▶ Тим билдинг...

- ▶ Често се погрешно конотирају појмови ефикасности и ефективности.
- ▶ Најприближније прецизности је ако се под ефективношћу подразумева –

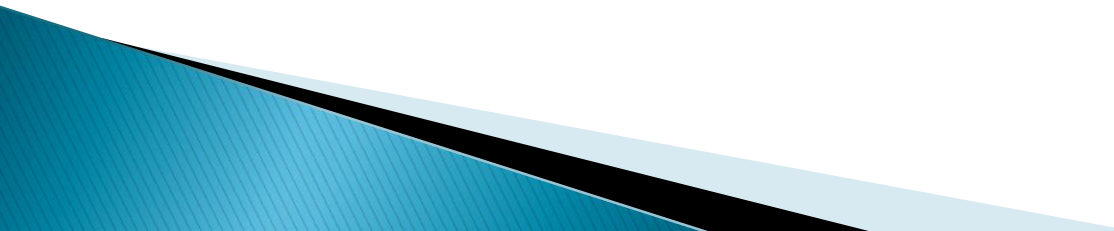
«радити праву ствар», а под ефикасношћу

»радити је на прави начин».

- ▶ Како повећати ефикасност у туристичким и хотелијерским предузећима???

- ▶ ...Рационалним коришћењем времена!!!

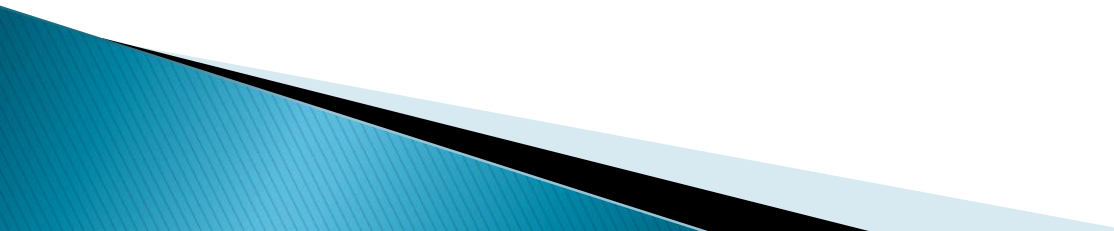
ефикасност = правовременост

- ▶ Потрошачу је битно, у крајњем исходу, да је та услуга правовремена.
 - ▶ Другим речима, менаџмент услуга је ефикасан ако обезбеди правовременост задовољења прохтева корисника.
- 

Нечело конкурентности


- ▶ Тржишна конкуренција подразумева *«присуство већег броја понуђача робе, на једној страни, и купаца, на другој.»*

- ▶ Начела конкурентности у менаџменту услуга могла би се свести на подуку коју стари Херцеговац даје сину отпостављајући га «у свијет»: **не чини оно што други чине, ако то не можеш к'о и они, или боље!**

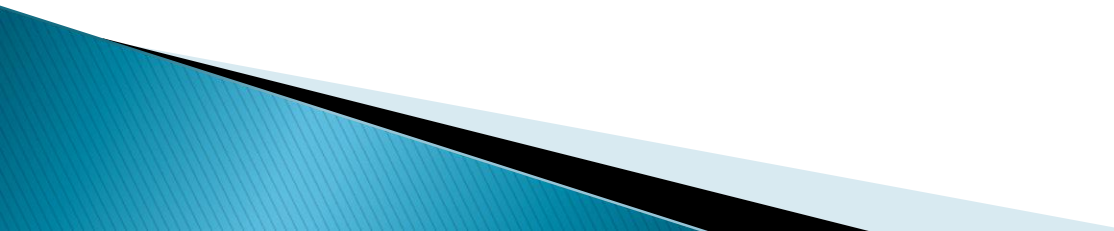
- ▶ Задатак менаџмента услужних делатности састоји се, између осталог, у томе да сви запослени у овим делатностима буду свесни суштине својих функција и користи које оне имају за корисника.
 - ▶ Свака непажња, индиферентност или неодговорност у пружању услуга нарушава принцип конкурентности.
- 

- ▶ Строго узевши, на великом пољу услуга, конкуренција, бар у њеном класичном значењу, и не постоји.

Има места за све...

- ▶ Корисници се не везују за организацију, већ за врсту услуге која им треба, па често и за извршиоце те услуге.
 - ▶ Људи се везују за «свог» фризера, педикера, водича, конобара али и за «своје» позориште, центар за одмор и сл...
 - ▶ Исто тако, и компаније и непрофитне организације воле да имају трајне везе са «спољним сервисима».
- 

Треба запамтити...

- ▶ “Тржиште је арена на којој се коначно одређује да ли је неко пословно предузеће победник или губитник.
 - ▶ То је арена за размену производа и услуга са потрошачима...
- 

- ▶ ...То је место где се ви и ваши конкуренти сусрећете настојећи да убедите купца, односно потрошача, да одабере вас, а не конкурента.
- ▶ Без обзира на то да ли хотелом, агенцијом и сл., ваши напори ће, у крајњој линији, бити оцењени као успешни или неуспешни тек на тржишту.”

- ▶ Према теорији **потреба**, ово су основних шест фактора које потрошачи узимају у обзир при одлучивању за куповину:



- ▶ **1 – ПОТРЕБА**

- ▶ **4 – КВАЛИТЕТ**



- ▶ **2 – ЖЕЉА**

- ▶ **5 – ПОГОДНОСГ**

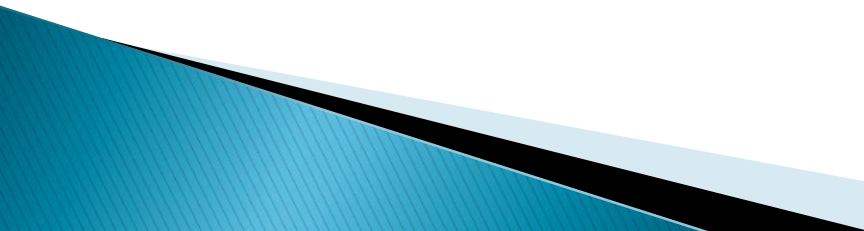


- ▶ **3 – ЦЕНА**

- ▶ **6 – РИЗИК**

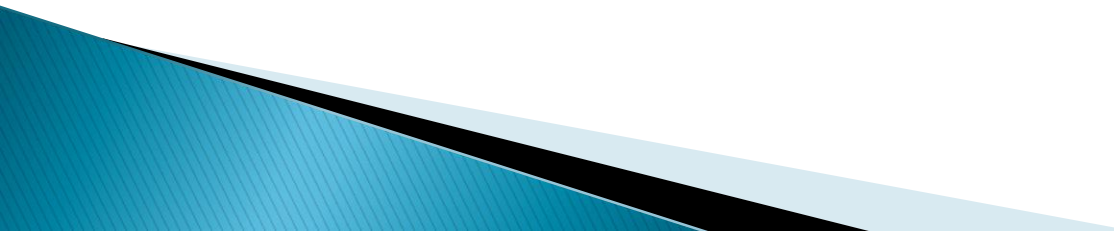
- ▶ Први и најзначајнији извор конкурентности јесу људске потребе!!!
- ▶ «ко пре девојци – његова девојка».


- ▶ Принцип конкурентности код услуга изражава се синтагмом: «ово се ради за...»,
 - за уживање,
 - за одмор,
 - за рекреацију,
 - за доживљај или пак
 - за здравље, за лепоту, за опоравак, за безбедност итд.

- ▶ Много значајнији параметар за конкурентност на пољу услуга јесу **људске жеље.**
 - ▶ Већину услуга, нарочито оних комерцијалних, потрошачи једноставно желе, без обзира да ли се оне сврставају у потребне или непотребне.
 - ▶ «Јести је потреба, али изаћи у ресторан на вечеру је жеља.»
 - ▶ Избор ресторана је питање конкурентности
- 

- ▶ Даваоци услуга ваља стално да «емитују» поруке корисницима, не само да би их уверили у спремност и могућност удовољавања, већ и да би подстицали њихове жеље!!!

- ▶ И потребе и жеље корисника за већином услуга, као и код производа, остају изван реалности уколико цене тих услуга нису «прихватљиве»
- ▶ Међутим...

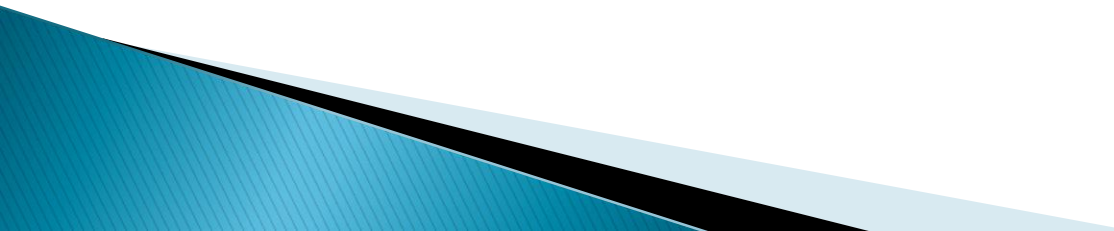
- ▶ Вреди запамтити да се код извесних услуга конкурентност може постићи и постављањем високих цена!!!
 - ▶ То су случајеви свих оних услуга које представљају друштвени или професионални престиж, статусни симбол или помодарство.
 - ▶ Хотелски ланци, на пример, често путем релативно високих цена селекују своје потенцијалне госте;
- 

- ▶ Поред цена, највише се у конкурентном надметању истиче квалитет.
 - ▶ Услугне делатности тешко могу прецизно да дефинишу свој квалитет.
 - ▶ И најквалитетнија услуга у неком ресторану, на пример може да буде обезвређена нељубазним особљем на паркингу тог ресторана.
- 

- ▶ Погодност као елемент конкурентности...
- ▶ Хотел на обали са погледом на море...

- ▶ **Ризик** је често пресудан елемент за конкурентност даваоца услуга. На пример, у туристичким услугама, уколико безбедносне прилике нису задовољавајуће, тешко да ће клијентела посетити неко место или земљу, па макар колико им је то повољна и жељена дестинација.

- ▶ Углед се мукотрпно ствара, а лако се губи!!!

- ▶ Они који послују услугама ваља да упамте да људи не купују услуге: купују оно што им годи; оно што им дотичне услуге значе.
 - ▶ Некада је то нужност, а некада чисти снобизам, помодарство или разврат.
- 

Начело планомерности

- ▶ Сваки посао захтева предвиђање. Предвиђање значи припремање.
- ▶ Сам појам «планомерности» изведен је из две основе; *планирање и мерење.* Упрошћено говорећи, то значи да је он дијалектичко начело које у менаџменту подразумева *мерење остварења* и, на основу њега, *планирање будућег остварења.*

- ▶ Два основна параметра којима је одређена планомерност у области услуга су:
- ▶ ЦИЉ који услужна организација жели да испуни и време на које се односи испуњење ТОГ циља.

- ▶ Што се тиче **циља**, све услужне организације могу се разврстати у две групе.
- ▶ У једну групу спадају оне организације које су преваходно комерцијалне.
- ▶ Њихов циљ је одређен наступом на тржишту. Главни предмет њиховог пословања јесу услуге као бизнис; дакле циљ им је везан за профит, добит, зараду.

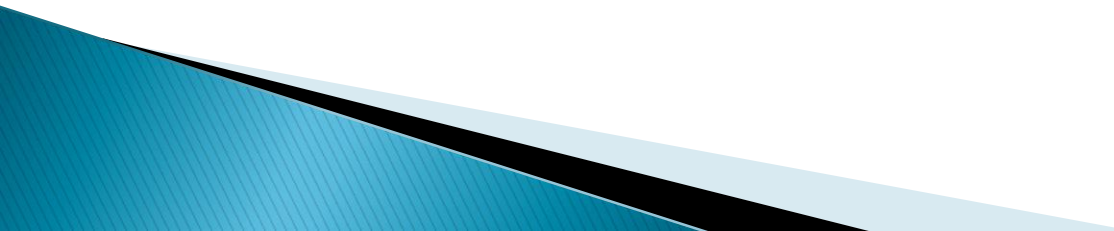
- ▶ У другу скупину сврставају се оне делатности које услуге **не пружају искључиво са комерцијалним циљем.**
- ▶ То су све установе чија је *делатност од друштвеног интереса* и чије циљеве менаџмент не утврђује самостално. Такве су, на пример, друштвене делатности здравства, образовања, културе, социјалне заштите, затим јавни и комунални услужни системи, као и бројне хуманитарне, спортске, верске и уметничке организације.

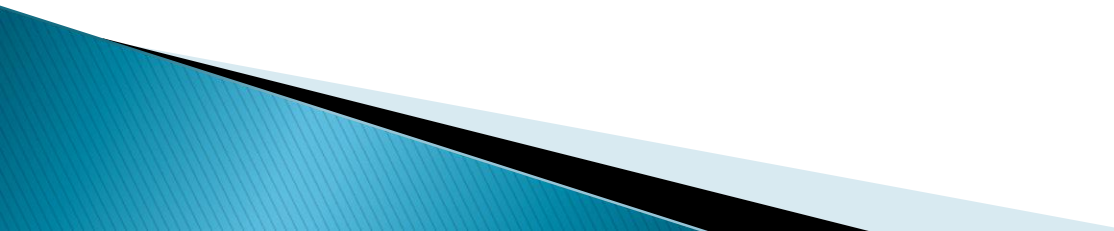
▶ Када је у питању **време**, **планомерност** у менаџменту услуга своди се по правилу на три етапе:

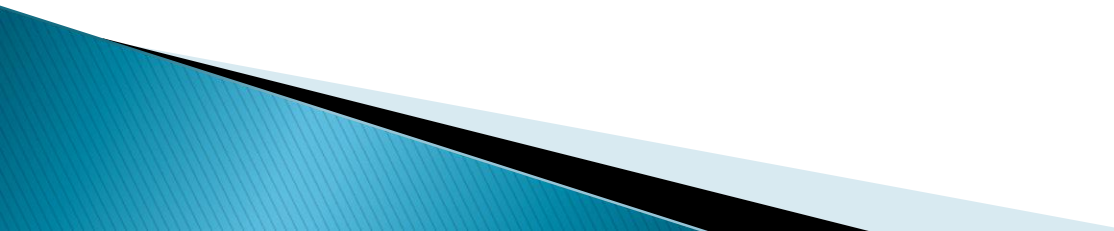
1 – дугорочну,

2 – средњерочну и

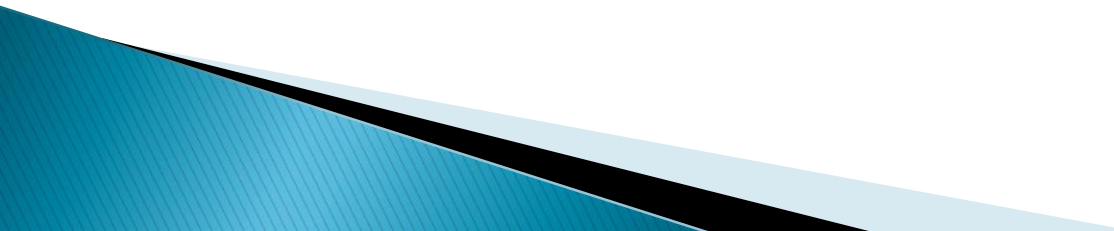
3 – краткорочну етапу.

- ▶ Пажња се увек поклања ономе што може да се збива у окружењу у којем дејствује одређени услужни систем.
 - ▶ На основу тога менаџмент одлучује шта дати систем услуга жели да постигне.
- 

- ▶ Предности доброг предвиђања и планирања неће бити довољно искоришћене уколико се не везују за «потрошача» услуга.
 - ▶ Стално морамо ослушкивати...
- 

- ▶ У менаџменту услуга земаља са највећим социјалним стандардом какве су, на пример, нордијске – Шведска, Данска, Норвешка, развија се један специфични модел апликације начела планомерности.
 - ▶ То је модел у којем се планомерност схвата као нека врста кружног тока, као крвоток функционисања услужних установа.
- 

- ▶ Полази се од схватања да предвиђања, прогнозе, планови, програми и политике у овом сектору пословања *ваља перманентно ажурирати.*
- ▶ Постоје десетогодишњи, петогодишњи, трогодишњи и годишњи планови. Постоји, такође, и квартално ажурирање и четворомесечно предвиђање. Њиме се планомерно предупређују изненађења.

- ▶ Свака нова појава у окружењу, на тржишту, у технологији или било чему другом представља само мали задатак за целокупни план.
 - ▶ *Према томе, кроз сигналну планомерност спречавају се изненађења.*
- 

- ▶ Предвиђања у менаџменту «индустрије услуга» не могу увек да се нумерички прецизирају, јер математичко – статистичка планомерпа апаратура ништа не каже о чињеницама; нити било шта о егзистенцији, моди, уметничким преференцијама, страховима, задовољству и сличним категоријама.
- ▶ Планомерност услуга мора се *делимично – темељити на «шестом чулу» менаџмента.*

Маркетинчко начело

- ▶ Маркетинг услуга изискује и концептуални и садржајни приступ.
- ▶ Начело маркетинга у менаџменту услуга, уз поменуте ограде, може да се интерпретира у три димензије: **као пословна филозофија, као пословна функција и као пословна вештина.**
- ▶ Корен овог начела лежи у спознаји да је *целина јача од саставних делова.*

- ▶ 1) добра храна,
- ▶ 2) пријатан осмех и
- ▶ 3) неколико љубазних речи.

- ▶ Постоји у српском народу једна карактерна особина која је јединствена и по чему је овај народ препознатљив од памтивека.
То је гостопримство.

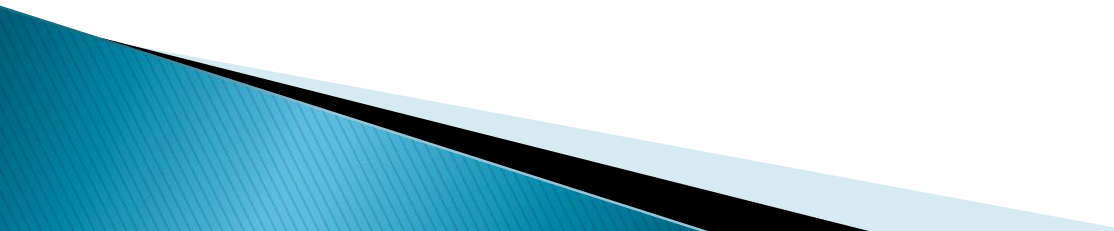
То је пут који води у пределе *домаћинског менаџмента услужних делатности.*

Начело иноваторства

- ▶ У најширем смислу, иноваторство се везује за проналаске, научна открића, патенте и изуме у материјалној производњи.
- ▶ *Људску иновативност најбоље стимулише конкуренција, без обзира да ли је у питању конкуренција за материјална добра, друштвени статус, уметничко изражавање, уметност или пословни успех."*

- ▶ Сви "ресурси" су мртав капитал док људи не нађу начина да их активирају.

- ▶ Тежња ка *усавршавању рада и пословања* могла би се узети као основна одредница начела иноваторства у менаџменту услуга.

- ▶ У пословању услугама, начело иноваторства се примењује и у случајевима када се не ради о неком новом открићу.
 - ▶ Ради се о процесима усавршавања организације, управљања, руковођења, дистрибуције, пропаганде, прихватања и третирања странака, комуникација, информисања корисника и сл.
- 

- ▶ Ако један ресторан, уместо да само дочекује госте, почне да испоручује храну по кућама, онда је то иновација.
- ▶ Ако у неком хотелу госту поставите свечани сто за доручак и особље му честита рођендан којег се ни он тог јутра још није сетио, то је, једноставно иноваторство.

- ▶ Иноваторство је начело које не води само техничком и технолошком, већ свеколиком унапређењу пословања у секторима услуга.
- ▶ *У туризму, на пример, иноваторство се више везује за тражњу него за понуду.*
Људи, по правилу, траже нова и различита задовољства и за њих су спремни да плате.

Еколошко начело

- ▶ Начело екологије у менаџменту услуга значи да пословни људи схватају и прихватају истину, да *никакав посао не може бити здрав у нездравој околини.*
- ▶ Свако пословање мораће да буде *"разумно"!!!*

Начело репродукције

- ▶ Репродукција услужних делатности подразумева стално обнављање процеса рада и пословања у истом или већем обиму и квалитету.
- ▶ Ови процеси изискују перманентно активирање техничких фактора – објеката, опреме, уређаја, апарата и инструмената, кадровских снага и технолошких трансформација, енергије и материјала у употребне вредности које чине услугу.

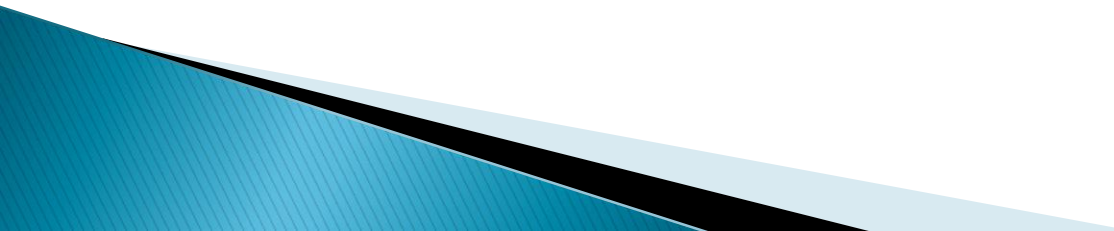
- ▶ Три су основна мерила по којима се изражава начело репродукције:

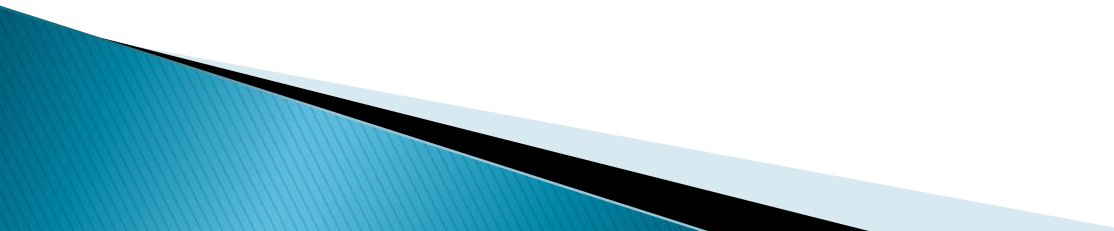
ЕКОНОМИЧНОСТ,

- ▶ **ПРОДУКТИВНОСТ И**

- ▶ **РЕНТАБИЛНОСТ.**

- ▶ **Економичност** у услугама изражава настојање да се одређени радови, нужни за извршење услуге, обаве са што мањим трошковима.

- ▶ **Продуктивност** у сфери услуга подразумева способност особља да у датом року пружи одређени број услуга.
 - ▶ Није претерано нагласити да је продуктивност у сектору услуга једно од "најкритичнијих питања" са којим се данас суочава менаџмент ове области.
- 

- ▶ Велики број фактора утиче на овај параметар: техничка опрема, технолошки процеси, извршене услуге, стручност и мотиви саме радне снаге.
 - ▶ Сви су изгледи да савремени менаџмент услуга мора увести драстичне заокрете у структури организације и начину функционисања, ако жели да унапреди продуктивност радника.
- 

- ▶ **Рентабилност** је показатељ који чини трећу димензију начела репродукције у менаџменту услужних организација. Она се своди на принцип да се што већи профит постигне из што мање ангажовањих средстава у процесу пружања услуга.