

УГОСТИТЕЉСКЕ УСЛУГЕ КАО КЉУЧНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ХОТЕЛСКИХ И РЕСТОРАТЕРСКИХ ЛАНАЦА

Момчило Стојановић

Висока хотелијерска школа, Београд, Србија
momcilstojanovic1@gmail.com

CATERING SERVICES AS KEY PERFORMANCES OF HOTEL AND RESTAURANT CHAINS

Abstract

In modern conditions of hotel business operations, i.e. hotel and restaurant business operations, namely hotel and restaurant chains, as well as, other catering facilities, catering services have become relevant as the effects that ensure their survival and progress.

The consumer - the user of the service, should be at the centre of the business vision of the service sector, that is, the service strategy of the hotel and restaurant chains top management teams. The reason these catering chains exist is to serve the consumer, and the hotel, or restaurant system and employees, are there to implement the entire service process. If employees are motivated and well-trained, then consumers will be satisfied with the services. It is appropriate, in this context, to point out the Marriott hotel slogan: *"We are ladies and gentlemen who provide the best services, to ladies and gentlemen."*

Key words: *catering services, hotel and restaurant chains, consumer, management*

Извод

У савременим условима хотлијерског пословања, тј. пословања хотела и ресторана, односно, хотелских и ресторатерских ланаца, пре свих осталих угоститељских објеката, угоститељске услуге постају релевантне као учиници који осигуравају њихов опстанак, олакшање опстанка, и прогрес.

Потрошач - корисник услуге треба да буде у центру пословног виђења услужног сектора, односно услужне стратегије топ менаџмент тимова хотелских и ресторатерских ланаца. Наведени угоститељски ланци управо постоје да би служили потрошачу, а хотелски, односно ресторатерски систем и запослени, да спроведу целину услужног процеса у дело. Уколико су запослени мотивисани и добро истренирани, онда ће и потрошачи бити задовољни услугама. Примерено је, у овом контексту, навести слоган хотелског ланац Marriott: *„Ми смо даме и господи“.*

Кључне речи: *угоститељске услуге, хотелски и ресторатерски ланци, потрошач, менаџмент*

УВОД

Разноврсност *тражње* угоститељских услуга произилази из постојања разлика у потребама, ставовима и начинима реаговања угоститељских потрошача на поједине компоненте понуде. Ове реакције императивно налажу топ менаџмент тиму хотелског, односно ресторатерског ланца, односно њима припадајућим хотелима и ресторанима, да своју активу, своје материјалне и људске ресурсе, усмере на реализацију трансформационих промена, које омогућавају побољшање ефективности њиховог услужног програма.

Топ менаџмент тимови наведених ланаца, треба да врше сталну диференцијацију угоститељских услуга, ма колико оне зреле биле. Значајни су мали почеци, покретање жеље да се начине ситна унапређења, али таква која угоститељски потрошачи примећују. Хотелско, односно ресторатерско особље постаје, у том смислу, прави и најзначајнији извор додатног квалитета услужног програма.

КАРАКТЕРИСТИКЕ УГОСТИТЕЉСКИХ УСЛУГА

Угоститељске услуге карактеришу четири основна својства: (1) својство *неопипљивости* (оне се не могу пробати или осетити, не могу се видети /као што је то случај код физичке робе/); (2) својство *неделивности* (које се исказује истовременошћу пружања и коришћења услуга, односно присутношћу конзумента услуга); (3) својство *променљивости* (које указује на тешку остваривост примене истих услужних стандарда код два услужна објекта); и, (4) својство *пролазности* (које указује да се услуга не може складиштити, да се губитак непродате смештајне јединице данас, не може надокнадити, сутра, или наредних дана).

У савременим условима хотлијерског пословања, тј. пословања хотела и ресторана, односно, хотелских и ресторатерских ланаца, пре свих осталих угоститељских објеката, угоститељске услуге постају релевантне као учиници који осигуравају њихов опстанак, олакшање опстанка, и прогрес.

Топ менаџмент тимови и хотелских и ресторатерских ланаца позиционирају, односно, треба да позиционирају, хотелског/ресторатерског потрошача (у даљем тексту: потрошача), као централну тачку свих менаџмент одлука и операција. Потрошач треба да буде у центру пословног виђења услужног сектора, односно услужне стратегије топ менаџмент тимова хотелских и ресторатерских ланаца. Наведени угоститељски ланци управо постоје да би служили потрошачу, а хотелски, односно ресторатерски систем и запослени, да спроведу целину услужног процеса у дело. Потрошач добије ону услугу коју је менаџер заслужио, другим речима како менаџмент третира запослене, тако ће се и запослени односити према гостима. Уколико су запослени мотивисани и добро истренирани, онда ће и потрошачи бити задовољни услугама. Примерено је, у овом контексту,

навести слоган хотелског ланац Marriott: „*Ми смо даме и господа за пружање најбољих услуга, дамама и господи*“.

Контакт са потрошачима у објектима хотелских и ресторатерских ланаца, односи се на физичко присуство потрошача у услужном ситему, а креирање услуга се односи на процес обезбеђивања услуге. Дужина контакта се фокусира на проценат времена које потрошач проведе у систему, а у односу на време које је потребно да би се дошло до остварења услуге. Генерално говорећи, што је дужи проценат контакта између услужног система и потрошача, већи је степен интеракције између њих током самог процеса *производње* услуге. Из наведеног се може закључити да је услужне системе, са високим степеном контаката са потрошачима теже контролисати и рационализовати, од оних са ниским степеном контакта. У систему високог степена контакта, потрошач утиче на захтев, време испоруке услуге, природу и квалитет, јер је директно укључен у процес.

На сваку одлуку менаџмента утиче да ли је потрошач присутан током пружања одређене услуге. Уколико се посао ради иза сцене (као на пример у кухињи, а не у ресторанским салама хотела), услуга се пружа сурогатима – извештајима о утрошеним намринимама, издатим конзумацијама, базама података, фактурама и осталим. Утицај потрошача може се разликовати од типа услуге у оквиру система са високим степеном контакта.

ДИЗАЈНИРАЊЕ УСЛУЖНОГ ПРОСТОРА ХОТЕЛСКИХ/РЕСТОРАТЕРСКИХ ЛАНАЦА.

Током дизајнирања услужног простора мора се истаћи једна од најважнијих карактеристика угоститељске услуге (коју смо, већ, претходно нагласили): Није могуће складиштити услуге. За разлику од производње, где постоји могућност складиштења, што уједно олакшава планирање и управљање радном снагом, у угоститељској делатности је теже изаћи у сусрет захтевима потрошача. У услугама, капацитет постаје главно питање. Наиме, у овој констелацији, појављује се питање ком капацитету треба тежити, како би се сразмерно контролисали трошкови, јер велики капацитети изискују и високе трошкове. Са друге стране, мали капацитети губе потрошаче. У оваквим ситуацијама неопходна је подршка маркетинга. Ово је разлог који указује на потребу да се врше одговарајуће промене у понуди, на пример, кроз понуду специјалних услужних пакета током викенда, и друге. На овом примеру јасно се види тешкоћа одвајања оперативних менаџмент функција у домену услуга од менаџмент функција маркетинга у истом домену.

Постоји неколико фактора који разликују дизајн и развој услуге у угоститељској делатности од производне делатности. *Прво*, процес и прозиводња физичке робе се морају развијати симултано, док је у угоститељској делатности сам процес - *производ*, тј. услуга. *Друго*, иако

пордшка услугама могу бити софтвери који су заштићени патентима и ауторским правима (на пример, контекст франшизинга) , самој услузи недостаје правна заштита, која је доступна другој врсти физичке робе. *Треће*, пакет услуга се лакше развија од других производа. *Четврто*, запослене је потребно истренирати пре него што постану део услужних група, односно тимова, у хотелима и ресторанима наведених ланаца. *Пето*, хотелски и ресторатерски ланци могу променити понуду у врло кратком временском року, што указује на њихову изузетну флексибилност.

ДИЗАЈН МАТРИЦЕ УСЛУЖНОГ СИСТЕМА У ХОТЕЛСКИМ И РЕСТОРАТЕРСКИМ ЛАНЦИМА

Матрица¹ услужног система приказује: степен контакта потрошача/запосленог; заштитну зона, која је физички издвојена од потрошача (на пример, рецепција); пролазни односно, пропустљиви систем, који може бити телефонска комнукација, или лицем у лице; и систем реакције, који прима и уједно реагује на захтеве потрошача. Уз помоћ ове матрице може се закључити да што је већи маркетинг контакт са потрошачем, већа је вероватноћа да ће продаја бити успешна.

У матрицу се уносе подаци са могућностима испоруке услуге. Један од екстрема је -контакт путем е mail-а, где је мала интеракција између потрошача и пружалаца услуга. Док је други екстрем - контакт лицем у лице. Остале информације зависе од степена интеракције.

Може се претпоставити да се ефикасност услужног процеса смањује са повећањем утицаја потрошача на сам систем. Како би се ово поништило, продаја лицем у лице може помоћи и да се осигурају *додатне* услуге. На крају слаб контакт, као што је, на пример, путем е mail-а, омогућава да систем ради ефективније, јер је слаб утицај потрошача на сам систем, али је релативно мала могућност за додатне услуге.

Такође, може доћи и до одређених замена у матрици. Као, на пример, уз помоћ интернета и развијене технологије. Интернет представља заштитну зону између хотелског/ресторатерског ланца и потрошача, али уједно и место које пружа могућност за додатне информације које се могу сакупити. С обзиром на то да се на интернету могу поставити одређени захтеви, да се приликом уноса траже подаци који су потребни, постоји могућност и додатне продаје, користећи овај комуникациони канал. Може се направити и *interfejs* (комуникациони ток са више учесника) који ће слати информације запосленима у ланцу, а у случају када потрошач има захтев који превазилази могућности интернета.

¹ **Матрица** уређује сложени скуп идеја у форму која се једноставно памти, схвата и следи. Матрица приказује концепт у визуелном формату. Приказује сталан и стабилан однос.

Може доћи и до друге ситуације, када је тип услуге такав да не захтева висок ниво директног контакта са потрошачем. У том случају неће бити великог утицаја у продаји, што се као евидентно показује код ресторана брзе хране, у оквиру хотелских/ресторатерских ланаца. Систем лицем у лице губи значење у односу потрошача и пружалаца услуга, уколико долази до размене физичких добара, или су потрошачи већ упознати са опцијама које се нуде.

Иновације у технологијама услуживања утичу, у великој мери, на однос наведених учесника услужног процеса. Услуга лицем у лице, захтева од запосленог развијену рутину и добро познавање садржинске основе услуге, како би могао да се оствари стандардизован квалитет услуге у периодима великог обима посла.

СТРАТЕГИЈСКО КОРИШЋЕЊЕ МАТРИЦЕ УСЛУЖНОГ СИСТЕМА.

Матрица има оперативно и стратегијско значење. Оперативно значење се рефлектује на идентификацију потреба запослених, фокус на операције и иновације. Стратегијско укључује следеће:

1. обезбеђење сисетматичне организације услужних операција и маркетинг услужних стратегија;

2. објашњавање која комбинација услуга наведеним ланцима доноси највеће добитке и обезбеђује различитост; увек је богатство хотелског или ресторатерског ланца било (и јесте) у њиховој различитости;

3. омогућава поређење у односу на друге компаније, које пружају сличну врсту услуга;

4. Указује на потенцијале хотелских, односно ресторатерских ланаца, који могу донети добит, како се одвија њихов раст, понудом квалитетних перформанси. За разлику од процеса производње физичких роба, где се матрица развија, односно расте у једном смеру, еволуција угоститељске делатности се може развијати у различитим правцима, а према функцијама ефикасности продаје.

ДИЗАЈН УГОСТИТЕЉСКИХ УСЛУГА ХОТЕЛСКИХ И РЕСТОРАТЕРСКИХ ЛАНАЦА

Постоје два различита приступа испорукама услуга ресторатерских ланаца - приступ линије производње, и приступ самопослуживања; и, персонализован приступ, који се препознаје у оквиру хотелских ланаца.

Приступ линије производње. Овај приступ оријентисан је на производњу брзе хране, пре него на сам услужни процес. Снага овог концепта лежи у философији која превазилази многе проблеме који су укореењени у самој услузи. Услуга се преноси на однос између запосленог и потрошача, док је производња концентрисана на ствари, а не људе. У

складу са наведеним може се закључити да је у овим ланцима превасходна оријетнација ка производњи. Овде долазе до изражаја маркетиншке и финансијске вештине, јер ресторатерски ланац пажљиво контролише посао сваког ресторана – брзу и униформну услугу, висок квалитет хране у чистим условима, наруџбине, ведро и униформисано особље. Систематично комбиновање радне снаге и технологије омогућава овим ресторатерским ланцима да имају јединствен производ који, сходно технички осмишљеним системом производње хране, и параметрима хранљивих састојака, веома тешко може да се имитира на тржишну ресторанских услуга. Зашто је то тако, може се закључити позиционирањем следећих премиса: ресторатерски ланци овог типа, поседују, на пример, фритезе које обезбеђују пржење оптималне количине кромппира у одређеном временском оквиру; чистоћа у унутрашњости ресторана ових ланаца, али и у оквиру њиховог спољног простора, је осигурана постављањем великом броја посуда за смеће; ресторански производи пакују се у специјалну амбалажу која их штити од оштећења, односно чува њихову свежину до момента употребе.

ПРИСТУП САМОУСЛУЖИВАЊА.

За разлику од приступа производне линије, овај приступ укључује већи број корисника у датом временском периоду. Многи потрошачи угоститељских услуга воле самоуслуживање, јер на овај начин имају контролу. Другима је, пак, потребно више времена да прихвате ову врсту услуге. У таквим ситуацијама менаџмент ресторатерских ланаца треба да позиционира поверење потрошача, промовише користи, смањење трошкова, времена које је потребно да се услуга испоручи, и погодности, као и сталну проверу процедуре ефикасног коришћења. Суштина овог приступа је да потрошач постаје делимично и запослени, који мора бити обучен за то шта ради, а уједно мора бити и свестан до чега грешке могу довести.

ПЕРСОНАЛИЗОВАН ПРИСТУП.

Дати приступ заснива на развоју везе између примаоца и пружаоца услуге - лицем у лице, са потпуним прилагођавањем услуге потрошачу. По природи примењеног искуства потрошача, они су увек спремни да финансијски вреднују квалитет, а не само квантум услуга које су покривене одређеном ценом; што само потврђује да је квалитет корективни фактор у размени са потрошачима, тј. хотелским гостима. Званична организациона структура хотелског ланца потрошаче угоститељских услуга ставља у врх њихове активности. Извршни запослени у хотелима хотелског ланца носе своје «свете књиге» у којима се налазе све жеље њихових потрошача. Они имају виртуелно неограничен буџет за

слање честитки, цвећа и захвалница својим потрошачима. Услужни квалитет се постиже правилним разумевањем преференци гостију; осигурањем услуга без грешке; и, сталним развојем квалитета услуге. Сви запослени непрекидно прикупљају податке о процесу догађања у услужном процесу, које касније користе ради даљег побољшања самог процеса. Стари мото успешних хотелијера – *Задовољан гост је најбољи гост* – управо ствара подлогу за развијање даљих и чвршћих односа (чије смо алатке, на пример, рођенданске честитке и друге, већ навели) на релацији хотелски ланац – хотелски потрошачи. Хотелска услуга је веома сложена, садржи и опипљиве и неопипљиве елементе и стога се она не поседује, већ доживљава понајвише личном представом, тј. персонализацијом идентитета непосредних учесника у њеној креацији – хотелског особља и хотелских гостију.

КАРАКТЕРИСТИКЕ ДОБРО ДИЗАЈНИРАНОГ УСЛУЖНОГ СИСТЕМА

Добро дизајнирани услужни систем има седам карактеристика:

1. *Сваки елемент услужног система мора бити усклађен са оперативним циљем хотелског, односно ресторатерског ланца.* На пример, када је фокус на брзини услуге, сваки степен услуге треба да буде што бржи.

2. *Систем треба да је лак за коришћење.* То значи да потрошач може лако да се сналази, што значи да је разумљив, да су кораци логични, и да је особље способно да одговори на сва питања потрошача.

3. *Систем треба да је снажан.* Овај атрибут указује на то да исти може ефективно да се бори са разним захтевима и комбинацијама слободних простора и услуга. На пример, уколико се компјутер поквари, да постоји добра подршка која ће сачувати информације, и омогућити наставак радног, тј. услужног процеса.

4. *Систем треба да се лако одржава и користи од стране запослених.* Ово се, између осталог, постиже коришћењем поузданих технологија.

5. *Систем треба да обезбеди ефективну комуникацију између запослених иза сцене (енглески, backoffice) и на сцени (енглески, frontoffice),* како би се избегао сваки недостатак, елиминисала мањкавост.

6. *Систем треба да производи услуге оптималног квалитета,* како би потрошачи увидели вредност услуге и, са временом, постали лојални клијенти.

7. *Систем треба да показује ефективност у контроли трошкова.* За најкраће могуће време мора се пружити квалитетна, а трошковно рационализована, услуга.

ОПТИМАЛНОСТ УГОСТИТЕЉСКИХ УСЛУГА

Једна од одлука коју топ менаџмент тимови хотелских, односно ресторатерских ланаца морају донети, јесте како да осигурају што веће користи угоститељским потрошачима, који су већ упознати са карактеристикама услуге. Стандардан приступ је да се донесе одлука која представља најбољи однос трошкова и квалитета. Коришћење више простора доводи и до повећања трошкова, и обратно. Да би се ове релације лоцирале у стање оптимума, потребно је водити рачуна о следеће четири основне комбинације у услужном систему. То су, *време доласка* – на пример када потрошач улази у објекат у тренутку када неколико запослених може да му изађе у сусрет; *захтев* – када потрошачи траже смештајну јединицу са погледом на жељени амбијент, у тренутку када је хотел пун; *способност* да се схвате и разумеју и очекиване и потенцијалне додатне потребе потрошача; *субјективан утисак* – када потрошач сматра да то што му се услужно особље обраћа користећи, на пример, његово име /наравно, уз реч господине или госпођо/ значи да се исто брине о њему, односно показује сву хармоничност људског заједништва, иако је реч о професионалном плану.

У датој констелацији могуће је применити четири стратегијске опције: стратегијску опцију *класичног услуживања* – које подразумева да запослени поседују вештине да на ефикасан и ефективан начин задовоље различите потребе потрошача; стратегијску опцију *ниских трошкова* – која подразумева осигурање ниских трошкова увођењем, на пример, система самоуслуживања у пословању ресторатерских ланаца, који не захтева ангажман већег броја угоститељског особља; стратегијску опцију *редукције* – која осигурава да се потрошачи подстичу да користе самоуслужне системе, резервационе системе, или да се задовоље коришћењем смањене понуде производа исхране и пића; и, стратегијску опцију *бескомпромисне редукције* – која се заснива на коришћењу знања о потрошачима како би се правиле процедуре које обезбеђују добру услугу, док уједно смањују ризик од утицаја на целокупни услужни систем.

ПРОУЧАВАЊЕ ПОНАШАЊА У УСЛУЖНОМ СЕКТОРУ ХОТЕЛСКИХ И РЕСТОРАТЕРСКИХ ЛАНАЦА

Ефективан менаџмент услуга у хотелским и ресторатерским ланцима, подразумева да менаџери разумеју перцепцију потрошача, са једне стране, и методе и технике услужног процеса, са друге стране. Менаџери морају да имају одговоре, у овом контексту, на следећа питања: Шта се дешава приликом пружања услуга? Колико је времена потребно да се оствари квалитетан услужни сервис? И, Какви су резултати услужног процеса? Ова питања потенцијално могу да омогуће да се изведу сасвим одређени

принципи, који топ менаџмент тимовима наведених угоститељских ланаца, осигуравају ефикасан развој услужног процеса:

1. У професионалној пракси треба знати да почетак и крај пословног подухвата нису једнаки. Не треба мислити да су почетак и крај услуга у очима корисника подједнако важни. Иако је неопходно да квалитет услуге буде одговарајући, боље је да у почетку буде нешто лошији, а касније на вишем нивоу, него обрнуто. Доминантан ефекат оставља добар крај као на пример, компанија која склапа кухињу хотелског ресторана и, по завршетку свога посла, остави вазу са цвећем, и.т.сл. Крајњи ефекат увек мора бити позитиван за потрошача. Континуелна позитивна конотација пословних ефеката може бити остварена само постојањем стандарда, као обавезујућих начина пословног поступања са хотелским потрошачима, уз подршку људске непосредности (коју ниједан стандард не може да угради у себе).

2. Потребно је одвојити сегменте услужног процеса који изазивају задовољство, и затим их комбиновати са непријатним искуствима. Ово значи да у одређеним тренуцима треба прекидати пријатно искуство, како би остало у таквом сећању (баш као што вожња у Дизниленду траје 30 секунди и веома је пријатна, али да траје три минута не би оставила исти утисак).

3. Треба дозволити да потрошач контролише процес. Применом ове методе он ће бити задовољнији пруженом услугом.

4. Треба обратити пажњу на ритуале и норме. Они одржавају будност, изазивају задовољство, амбијенталној целини осигуравају моћ задржавања лојалности; да, гости ће пожелети свакако поново да дођу.

5. Треба знати да је лакше кривицу лоцирати на људе, него на систем. Када ствари крену по злу, људи ће радије кривити једни друге, него сервер. Потребно је и једну и другу страну узимати у обзир, никада само једну.

6. Грешке које се понављају потребно је санкционисати. *Људски је грешити* никада не сме бити оправдање за прављење грешака.

ЗАКЉУЧАК

Дизајнирање угоститељских услуга немогуће је остварити без тесне повезаности са угоститељским потрошачима. У хотелском/ресторанском пословању ништа од овог није теже, али ни драгоценије. Угоститељски потрошач је арбитар квалитета угоститељских услуга. Његово *задовољство* заснива се на чињеници да је угоститељска услуга испунила или надмашила његово очекивање, а *незадовољство* – да је коришћењем угоститељских услуга добио мање од очекиваног. Користи од задовољства угоститељског потрошача испољавају се у повећању степена његовог поверења у вредност услужног програма хотела/ресторана (што, практично, резултира поновном куповином истих угоститељских услуга) и позитивном усменом пропагандом о перформансама угоститељских услуга.

У професионалној пракси треба знати да почетак и крај пословног подухвата нису једнаки. Не треба мислити да су почетак и крај услуга у очима корисника подједнако важни. Иако је неопходно да квалитет услуге буде одговарајући, боље је да у почетку буде нешто лошији, а касније на вишем нивоу, него обрнуто. Да би квалитет услуга имао позитиван ток и тенденцију ка повећању нивоа потребно је радити на елиминисању могућих грешака, што се најбоље постиже санкционисањем истих.

Људски је грешити никада не сме бити оправдање за прављење грешака.

ЛИТЕРАТУРА:

- Бакић О, Николић М, (2006) *Основе туризма са основама угоститељства*, Београд: Завод за уџбенике и наставна средства
- Чачић К, (2011) *Пословање хотелских предузећа*; Београд: Универзитет Сингидунум
- Чачић К, Николић М, (2011) *Хотелијерство*, Београд: Завод за уџбенике и наставна средства
- Norman R, (2000) *Service Management*; Chichester : John Wiley&Sons
- Стојановић М, (2014) *Докторска дисертација*, Београд: Европски универзитет