



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип  
Факултет за туризам и бизнис логистика



Зборник на трудови од втората меѓународна  
научно-стручна конференција

# “СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО ТУРИЗМОТ, ЕКОНОМИЈАТА И БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА”

Штип, 2017

# ЗБОРНИК

“Состојби и перспективи во туризмот, економијата и бизнис логистиката”



**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**  
**Факултет за туризам и бизнис логистика**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ ОД ВТОРАТА**  
**МЕЃУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА**

**„СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО ТУРИЗМОТ,  
ЕКОНОМИЈАТА И БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА“**

Штип, 27.05.2017

**Издавач:**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика

**Уредници:**

Проф. д-р Никола Димитров  
Проф. д-р Дејан Методијески

**Организациски одбор:**

Проф. д-р Никола Димитров  
Проф. д-р Дејан Методијески  
Проф. д-р Нако Ташков  
Проф. д-р Златко Јаковлев  
Проф. д-р Цане Котески  
Проф. д-р Драшко Атанасоски  
Доц. д-р Марија Магдинчева Шопова  
Доц. д-р Тања Ангелкова Петкова  
Доц. д-р Оливер Филипоски  
Доц. д-р Душко Јошески  
Асистент докторант м-р Душица Санева  
Асистент докторант м-р Наташа Колевска  
Асистент докторант м-р Анета Стојановска Стефанова

**Програмски одбор:**

Nikola Dimitrov (University Goce Delcev, Stip),  
Dejan Metodijeski (University Goce Delcev, Stip),  
Suzana Djordjevic Milosevic (University Singidunum, Belgrade),  
Georgi Michev (Enoteque Nature, Dolna Banya),  
Ibish Mazreku (University Haxhi Zeka, Peć),  
Halit Shabani (University Haxhi Zeka, Peć),  
Nexhdet Shala (University Haxhi Zeka, Peć),  
Fotis Kilipiris (Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki)

**Печати:**

2-ри Август, Штип

**Тираж:**

100

**Дизајн на корица:**

Бојан Матејин

### **Адаптација на текст од српски и бугарски јазик:**

Доц. д-р Тања Ангелкова Петкова  
Проф. д-р Дејан Методијески

### **Техничко уредување:**

Проф. д-р Дејан Методијески

### **Лектор:**

Вангелија Цавкова

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент  
Охридски", Скопје  
338.48(497.7)(062)  
НАУЧНО-стручна конференција "Состојби и перспективи во  
туризмот, економијата и бизнис логистиката" (2 ; 2017 ; Штип)  
Зборник на трудови од втората меѓународна научно-стручна  
конференција "Состојби и перспективи во туризмот, економијата  
и бизнис логистиката", Штип 27.05.2017 [Електронски извор] /  
[уредници Никола Димитров, Дејан Методијески]. - Штип :  
Универзитет "Гоце Делчев" - Штип, Факултет за туризам и бизнис  
логистика, 2017  
Начин на пристап (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/zbornici.html>. -  
Текст во PDF формат, содржи 272 стр., илустр. - Наслов преземен  
од екранот. - Опис на изворот на ден 31.10.2017. - Фусноти кон  
текстот. - Библиографија кон трудовите  
ISBN 978-608-244-444-4  
а) Туризам - Економски прилики - Македонија - Собири  
COBISS.MK-ID 104741386

## СОДРЖИНА

УЧЕСНИЦИ НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА .....	7
ПРЕДГОВОР ОД УРЕДНИЦИТЕ .....	20
ЕКОНОМИЈА И БИЗНИС ЛОГИСТИКА .....	22
АНАЛИЗА НА КОНКУРЕНЦИЈАТА ВО БИЗНИС СЕКТОРОТ .....	23
<b>Симона Ѓуревска, Фросина Јакимовска, Оливер Филипоски</b> КОМБИНИРАН ТРАНСПОРТ – LKW WALTER.....	30
<b>Драшко Атанасоски, Моника Станковска</b> ИМОТНОТО ОСИГУРУВАЊЕ КАКО ПРЕДМЕТ ВО ОСИГУРУВАЊЕТО И МЕТОДИ ЗА ПРОЦЕНКА И ШТЕТА.....	40
<b>Адријана Мижорова, Тања Ангелкова Петкова</b> СОВРЕМЕН ТРЕТМАН И ОДРЖЛИВО УПРАВУВАЊЕ СО КОМУНАЛЕН ЦВРСТ ОТПАД ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	46
<b>Ристо Георгиев, Дарко Огнаноски, Никола Димитров</b> ИСТРАЖУВАЊЕ НА МИСЛЕЊЕТО ЗА КВАЛИТЕТОТ НА КОМПАНИЈАТА NEO LIFE NUTRIENCE КАЈ ЧЛЕНОВИТЕ.....	56
<b>Татјана Ѓорѓиева</b> ЖЕНАТА КАКО ПРЕТПРИЕМАЧ ВО ТУРИЗМОТ.....	65
<b>Марија Магдинчева-Шопова, Кирил Постолов, Симона Савиќ</b> МЕЃУНАРОДНИТЕ САЕМИ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ НА БИЗНИСОТ И ТУРИЗМОТ.....	76
<b>Дејан Методијески, Ердоан Џеладин, Душица Санева</b> СТРАТЕГИСКИТЕ АЛИЈАНСКИ И ПРОМЕНИТЕ НА КОНКУРЕНТСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ .....	88
<b>Халит Шабани, Афердита Шабани</b> ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО.....	99
УЧЕСТВОТО НА ВИНАРИЈАТА „ШАТО КАМНИК“ ВО ПОНУДАТА НА МАКЕДОНСКИОТ ВИНСКИ ТУРИЗАМ.....	100
<b>Бисера Бозаревска</b> КЕТЕРИНГОТ КАКО ТРЕНД ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО И ФАКТОР ЗА РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	105
<b>Зоран Николовски, Билјана Николовска, Јулијана Саздова</b>	

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ПОНУДА НА ТИКВЕШКИОТ РЕГИОН..... 113

**Цане Котески, Златко Јаковлев, Ивана Митева**

РЕСТОРАНСКАТА ПОНУДА ПРЕКУ РАЗНОВИДНОСТА НА КАРТИ ЗА ИЗБОР НА УСЛУГИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО ..... 119

**Јулијана Саздова, Горан Антониевски, Митко Коцев**

СОМЕЛИЕРСТВО - СТРУЧНА СИМБИОЗА МЕЃУ КУЛИНАРСКИОТ И ВИНСКИОТ ТУРИЗАМ..... 128

**Георги Мичев, Дејан Методијески**

ЗНАЧЕЊЕТО НА ПЛАНИНАТА КОЖУФ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ ВО ОПШТИНА ГЕВГЕЛИЈА ..... 138

**Тања Ангелкова Петкова, Марија Станојкова, Љупка Атанасова**

ТУРИСТИЧКИТЕ ПОТЕНЦИЈАЛИ НА ДОЦНОАНТИЧКИОТ ГРАД БАРГАЛА ..... 146

**Нако Ташков, Ивана Ананијева, Симона Атанасова**

УНАПРЕДУВАЊЕ НА СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА ПРЕКУ РАЗВОЈОТ НА БЕСПЛАТНИТЕ ФОРМИ НА ТУРИЗАМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 156

**Анета Стојановска-Стефанова**

ИНОВАТИВНИ ИДЕИ ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО ЈУГОИСТОЧНИОТ РЕГИОН НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА..... 169

**Никола Димитров, Марија Магдинчева-Шопова, Јованка Цуклева-Анастасовска**

МЕНАЏМЕНТ СО БИЗНИС ИЗВОНРЕДНОСТА НА ХОТЕЛИТЕ..... 179

**Хајра Шкриељ, Ибиш Мазреку, Неџет Шала**

ЕКОТУРИЗМОТ КАКО СОВРЕМЕН КОНЦЕПТ ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА..... 192

**Љупчо Јаневски**

НОВИ ПЕРСПЕКТИВИ ВО ЕКОТУРИЗМОТ – „OFF THE GRID“ ТУРИЗАМ ..... 204

**Николчо Петров, Тања Ангелкова Петкова**

БИОДИВЕРЗИТЕТОТ КАКО РЕСУРС ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ, ПРЕКУ ПРИМЕРОТ ЗА НАЦИОНАЛЕН ПАРК „СТАРА ПЛАНИНА“ ..... 213

**Невена Симиќ, Наташа Вулиќ, Сузана Ѓорѓевиќ Милошевиќ**

МОЖНОСТИ ЗА ПОДДРШКА И ЗАЧУВУВАЊЕ НА БИОДИВЕРЗИТЕТОТ  
ПРЕКУ ИНТЕГРИРАН РАЗВОЈ НА ПРОИЗВОДСТВОТО НА ХРАНА И  
ТУРИЗАМ..... 221

**Душица Рајковиќ, Сузана Ѓорѓевиќ Милошевиќ**

КОН БИОКЛИМАТСКИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОДРЕДЕН ТУРИСТИЧКИ  
РЕГИОН НА ОСНОВА НА КОРИСТЕНИ ПОДАТОЦИ..... 233

**Пламен Лаков**

SOME PROBLEMS OF BULGARIAN CULTURAL TOURISM..... 244

**Evgeniy Stojanov**

ПРОСТОРНИ И РЕГИОНАЛНИ ПЕРСПЕКТИВИ НА ШТИП И ОЧЕКУВАНИ  
ТУРИСТИЧКИ ИМПЛИКАЦИИ..... 253

**Никола Димитров, Душко Јошески, Наташа Митева**

## МЕНАѢМЕНТ СО БИЗНИС ИЗВОНРЕДНОСТА НА ХОТЕЛИТЕ

Хајра Шкриел, Ибиш Мазреку, НеѢет Шала

hajrija.skrijelj@unhz.eu  
ibish.mazreku@unhz.eu  
nexhdet.shala@unhz.eu

Клучни зборови:  
Бизнис извонредност, туризам, хотели

### Апстракт

Концептот на бизнис извонредност не е доволно истражен во областа на хотелиерското работење. Денешните извори и истражувања укажуваат на потребата од вклучување на клучните димензии на бизнис извонредност. Во овој труд се дефинираат седум пристапи кои водат кон бизнис извонредност за хотелот, кои заеднички формираат систем.

Анализата на соодветната стручна литература покажува висок степен на важност и потреба од стратешки димензии на бизнис извонредност во хотелската индустрија. Утврдено е делувањето на различните димензии на бизнис извонредност врз задоволство на гостите на хотелот и хотелската понуда. Теоретските истражувања и детерминанти на бизнис извонредност во хотелската индустрија се основа за идни истражувања во оваа област.

### Вовед

Бизнис извонредност како поим се однесува на извонредно управување со организацијата преку остварување на врвни резултати, каде кај корисникот/купувачот предизвикува не само задоволство, туку и одушевување од производот/услугата, така што организацијата со извонредните резултати тежи кон трајно создавање на извонредност (J. Collins, 2007). Бизнис извонредност претставува еден од современите деловни концепти чија примена започнува кон крајот на 20 и почетокот на 21 век. Концептот продолжува постепено да се развива од добро кон многу добро и извонредно (S. J. Tanner, 2005).



Бизнис извонредноста постанува стратешка цел која обезбедува поголема употребна вредност – цел на менаџментот за извонредност. Менаџментот на квалитет денеска прераснува во менаџмент на извонредност (K. Foley, 2008).

Бизнис извонредноста се состои во избор и спроведување на стратегија во пракса и усмерување на заинтересирани страни на резултатите кои се потврдуваат со проценување и користење на моделите на Бизнис извонредност (Adebanjo, Mann, 2008). Заради тоа, потребно е да биде креиран нов стратешки модел кој ќе ја води организацијата кон извонредност на понудата на производи/услуги, кон позиција на пазарен лидер и примена на најдобри практики (J. Welch, 2002). Корисниците на моделот на Бизнис извонредност во светот, покажуваат како во последните три години се зголемила потребата за прифаќање на моделот на Бизнис извонредност (N. Grigg i R. S. Mann, 2008).

Истражувањата од различни автори покажуваат како Бизнис извонредност може да се примени во високо категоризираните хотели. Недоволно е истражено влијанието на примената на концептот, односно избор на деловни димензии за задоволство на гостите од хотелскиот производ и услуга. Косовските хотели во прилагодувањето на потребите на пазарот, односно желбите, мотивите и очекувањата на своите гости, би требало да го имплементираат оној модел кој ќе го доведе нивното работење до остварување на начелото на Бизнис извонредност и позиција на пазарен лидер. Според Laslavić (2009), хотелиерството во Косово денеска работи со низок процент на добивка. Само 16 хотелски друштва се меѓу 1000 најдобри во Република Косово. Проблемите на Косово се однесуваат на недостаток на знаење, способности, свест, желба и намера за нов пристап кон димензиите на Бизнис извонредност. Нема стратешки иницијативи во стопанските организации за потребата од воведување на Бизнис извонредност.

### **Теоретски основи на Бизнис извонредноста (БИ)**

БИ најчесто ја набљудуваме од аспект на квалитет на понудата и доживувања на гостите. Ако квалитетот се гледа како нешто што се однесува на добра, просечна организација, тогаш извонредноста обезбедува извонредна понуда, доживувања и резултати, а таквите компании постануваат исклучително успешни. Постигнувањето на организациска извонредност бара одредени

компоненти кои изискуваат од организацијата практично спроведување на кругот кој се повторува, континуирано со подобрување на планирањето, контролата и делувањето (Porter i Tanner, 2004).

Квалитетот започнал да се развива од контролирањето, обезбедувањето на менаџментот, па сè до дизајнирањето. На квалитетот, во организациите денеска се гледа како на стратешки важна компонента и функција. Новата култура на квалитетот и БИ може да помогне во изградбата на вистинската смисла на работењето. Најважна е улогата на управувањето со квалитетот во 21 век и развивање на компетенции за подобрување на деловните перформанси и БИ (G. K. Kanji, 2008). Системот на менаџмент на квалитет започнал со ситемот на инспекција каде работниците визуелно ги проверувале готовите производи. Производите со лош квалитет ги преправале или ги продавале како оштетни производи по пониски цени (1940 година). Во средината на 20 век, инспектори го верификувале квалитетот. Се појавила нова контрола на квалитетот, се пишуваат спецификации, се вршат мерења и се одредуваат стандарди.

За масовно производство во 1950-60 години, Feigenbaum го дефинира концептот на целокупна контрола на квалитетот која се спроведува на пет стадиуми:

- Управување,
- Развој и конструкција,
- Набавка и дистрибуција,
- Производство и
- Соработници.

Системот на квалитет бил документиран и ревидиран за да обезбеди адекватни речефинирани стандарди, од детекција се оди кон превенција, не се бара само користење на систем од алатки и техники на менаџментот на квалитет, туку кон развој на нови оперативни филозофии за обезбедување на квалитетот. Тоталното управување со квалитетот значи постигнување на одреден степен на квалитет на сите функции на организацијата, а со интеракција меѓу сите компоненти на организацијата се тежнее за постигнување на целокупен учинок. Тој е поважен од поединечните аутпути, на пример, дизајнирање, планирање, производство, дистрибуција, стратегија на усмереност на корисниците, инструменти на

квалитетот и вклучување на вработените. Основните начела на тоталното управување со квалитет се однесуваат на задоволството на потрошувачите и вработените, како и континуираното подобрување на квалитетот. Теоретичарите за квалитетот, како Инјас (2001) за БИ кажуваат дека таа е последен чекор кој што би можел да донесе преврат, вистинска револуција во начинот на производство и давање на услуги. Под БИ се подразбира таков систем и водење на организацијата кој дава оптимални резултати без никакви отстапки, непотребни трошоци и ангажирани средства.

Главните теми на БИ, според Porter и Tanner (2004), се однесуваат на:

- Водство;
- Насоченост кон купувачот/корисникот;
- Стратешко ускладување;
- Организациско учење;
- Иновирање и подобрување;
- Насоченост на луѓе;
- Развој на партнерства;
- Менаџмент на процесот кој се темели на факти;
- Насоченост кон резултатите и општествена одговорност.

Овие теми на БИ се од исклучително значење за организацијата, како и за постигнување на конкурентски предности на поголеми организациски перформанси и учинокот во работењето.

Bergquis (2008), БИ ја дефинира како: „Целокупен начин на работа со кој балансираат заинтересирани страни водејќи грижа и зголемувајќи ја веројатноста за долгорочен организациски успех, низ оперативно делување се прилагодуваат на купувачите/корисниците, финансиските и пазарните перформанси на извонредноста“. Трите водечки начела базирани на дефиницијата на БИ (B. Berquist, K. Foley, R. Garvare i P. Johansson, 2008) се:

- Креирање и утврдување на критична маса на идеи и поттикнување на меѓународната заедница, интердисциплинарна едукација која е насочена кон БИ;
- Ширење на знаење насочено кон БИ кое е наменето за позитивно влијание на организациската пракса;
- Поттикнување на апликација на знаења значајни за напредок

на БИ преку организациска пракса преку сорботка во примена на знаењата во пракса.

Од средината на 1990-тите години учиноците на БИ се развиле како организации кои ги препознаваат и истражуваат потребите и барањата на поширока група на заинтересирани страни и со тоа кај БИ се јавува силна работна рамка за интегрирани заинтересирани страни (Goldsmith, Samson i Robertson, 2008).

Во текот на 80-тите години од минатиот век, се препознава важноста на поимот за квалитет како и извонредноста во светот. Сè почнува во Јапонија со појавата на Деминговата награда за квалитет во 1951 година. После таа награда, во светот се препознава стратешката важност на квалитетот и извонредноста и се појавуваат критериуми, елементи, системи кои се проценуваат на стратешка основа, а како резултат се појавуваат модели и работни рамки на БИ. Оние компании кои ги примениле стратегиите на БИ во своите организациски структури биле препознаени и станале пример за најдобри практики. Таквите претпријатија успеале во своето работење да ја имплементираат стратегијата на БИ и да остварат високи резултати и перформанси. Едни од најпознатите светски модели за награда за квалитет и БИ се:

- Балдигеров модел за БИ,
- Европски модел за БИ,
- Австралиски модел за БИ,
- Канадски модел,
- Сингапурски модел,
- Јусе-Демингова награда за квалитет и
- Кањинов модел за БИ.

Според Oslić (2008), моделите на извонредноста претставуваат системски, интегриран и траен пристап кон подобрување, односно интегрирана стратегија за постепено остварување на БИ. Моделите можат да послужат за подготвување на организацијата за натпревар за соодветни степени на извонредност или за планирање и непрекинато подобрување. Тие овозможуваат објективно утврдување на состојбата на организацијата на скалата на извонредноста, а исто така откриваат и подрачја во кои е таа слаба, односно силна. Откриените слабости претставуваат драгоцен потенцијал за подобрување и затоа тоа треба да се користи во годишните планови и програмите за

квалитет. Стратешкиот хотелски менаџмент треба да тежнее кон користење на збир на стратегии за БИ. Со нивна комбинација хотелиерите би оствариле извонредна хотелска понуда со цел да се оствари потполно задоволство на крајниот корисник – хотелскиот гостин.

За да се оствари такво задоволство, односно одушевување на гостинот, потребно е хотелските работници да го следат услужниот процес и да даваат високо персонализирана услуга. Вработениот во хотелскиот синџир Ritz-Carlton има на располагање 2000 долари за да реши поплака или проблем, а понекогаш вработените ги напуштаат своите вообичаени работни обврски како би се посветиле на гостинот. Вработените во Ritz-Carlton ги дополнуваат своите бази на податоци за потребите, желбите, барањата на гостите, како и за решавање на поплаки од гостите. Кога гостин престојува во кој било хотел од синџирот Ritz-Carlton во светот, се внесува во базата на податоци која се користи за давање на високо персонализирана услуга. На тој начин се постигнува извонредност на хотелските услуги кои имаат позитивно влијание на хотелските гости. Leonardo Inghilleri, бившиот потпретседател на Одделот за човечки реусрси во Ritz-Carlton и сегашен виш потпретседател во Bulgari хотелите и одморалиштата, ги објаснува трите типа на услуги кои се даваат на хотелските гости (Bacon i Pugh Spring, 2004):

- Лоша услуга,
- Просечна услуга и
- Извонредна услуга.

Лошата услуга се однесува на она што го добиваме, а желбите не се исполнети (тоа што го сакаме, а не го добиваме). За просечна услуга се работи кога нешто бараме и добиеме (на пример, бараме чаша вода и келнерот ја донесува). Овој вид на услуга може да биде средна или многу добра, но сè уште се темели на услужување и ускладување со потребите на корисникот.

Третиот вид е изворедна услуга која се однесува на одушевување и надминување на очекувањата на корисникот. Вработениот при давањето на хотелските услуги мора да ги исполни желбите на гостите пред тие да ги искажат. Извонредната услуга се постигнува преку обука и стандардизација на хотелските услуги. Меѓутоа, само тоа не е доволно, важно е вработениот да има желба тоа да го

направи.

Преку практичниот пример од хотелската компанија Ritz-Carlton и Bulgari хотелите, може да се заклучи дека само извонредни хотели и хотелски вработени ги надминуваат желбите на гостите, даваат извонредни хотелски услуги кои се темелат на рабирање на потребите на корисникот, желбите и барањата, а се раликуваат од просечно квалитетните хотели.

Занимлива метода која се јавува во маркетингот, а со која се служи компанијата Disney е гостологија (англ. guestology). Методата овозможува директно истражување на клиентите земајќи ги предвид нивните желби и потреби. Гостологијата се користи низ целиот свет, се интервјуираат гости во парковите, се издаваат картички во рестораните, се прават студии за искористеност и посети, се праќа „таен“ купувач и се спроведуваат анкети преку телефон. На овој начин Disney знае кои му се гостите, ја познава нивната демографија, желбите и мислењата (Clarke i Chen, 2007).

Како би се достигнала БИ во хотелското работење, потребно е услугата да се персонализира, односно да се постигне интеракција помеѓу хотелиерот и гостинот. Barrows и Powers (2009) даваат две гледишта на услугите: услуга на задачата која се однесува на техничката способност и личната интеракција помеѓу гостинот и понудувачот (хотелиерот), а која резултира со корисност и пријателски став.

За постигнување на БИ во стратешкото управување со хотелите, основно е познавањето на вредностите на компанијата. Важно е да се сфатат основните вредности, а исто така на нив да се применува стратегијата на БИ и да се прилагодува на клиентот.

На основа на горе наведеното, хотелот за постигнување на БИ треба да ги пружи и натфрли оние услуги кои на гостинот му требаат, ги сака и очекува. Таквото масовно прилагодување кон гостинот, прави синхронизирано делување на хотелот на пазарот на своите производи и услуги каде централна улога има гостинот. Извонредните хотели се издвојуваат со помош на единственост и различност – одушевени гости кои повторно ќе дојдат во хотелот.

### **Клучни димензии на бизнис извонредноста во хотелите**

Системот на БИ е составен од различни елементи со чија

интеграција и усогласување се поттикнува системот на правилно функционирање и постигнување на врвни резултати. Како би се вовела БИ во секој дел од работењето на компанијата, потребно е да се развијат алатки и практични методи со кои БИ би требало да се мери.

Saunders и Mann (2007) го втемелиле дијаграмот на БИ во кој се наоѓаат техниките и алатките базирани на категории и критериуми за оценување на БИ. Секоја категорија од дијаграмот има свои алатки и техники како и бодови – оцена на зрелоста на БИ. Бодовите се однесуваат на степенот на компетентноста на организацијата за секоја поединечна фаза: почеток, напредување, зрелост и извонредност. Техниките на БИ се прикладни на сите модели, а организациската структура треба континуирано да се проверува, менува и прилагодува на развојот на организацијата во променливата деловна околина.

БИ има важна улога во постигнување на висок степен на перформанси во организациите. Затоа многу земји ги развиле своите модели на БИ. Таквите модели стануваат клучна стратешка алатка за подобрување на националната конкурентност. Бизнис извонредноста има важна улога во постигнување високо ниво на перформансите во организациите. Поради ова многу земји имаат развиено свои модели на БИ. Таквите модели стануваат клучен стратешки инструмент за подобрување на националната конкурентност. Меѓународното истражување на Mann и Grigg укажало на потребата за насочување на стратегијата на БИ од аспект на интегрираниот пристап. Денеска се јавува потреба за осмислување на инструменти и методи кои ќе помогнат на организациите на патот кон стратешката извонредност и ќе дадат резултати.

Истражувањето на Porter (S. J. Tanner, 2005) на 101 организација од јавниот и 91 организација од приватниот сектор, ги утврдило позитивните врски помеѓу БИ и перформансите, стратешките агилности и перформанси. Резултатите од спроведеното истражување им нудат на организациите можности за успешна примена на искуството на БИ и да ги развиваат способностите на организацијата за промени. Ова опсежно истражување, зборува за потребата на насочување на идните стратегии за делотворност и корисност. Димензиите на БИ претставуваат начин на кој организацијата креира и развива диференциран збир на активности

и способности со кои се создаваат оптимални производи во услуги (Žilić, 2011).

P. A. Miguel (2005), направил истражување за главните карактеристики за повеќе од 30 светски наградени модели за квалитет и извонредност. Денес, наградните програми се присутни во повеќе од 70 земји, а најпознати се: САД, Канада, Австралија и Јапонија. Присутни се и три регионални награди: Азиско-Пацифичка награда за квалитет (англ. Asia Pacific Quality Award – APQA), Ибероамериканска награда за квалитет (англ. Iberoamerican Quality Award – IQA) и Европска награда за квалитет (англ. European Quality Award – EQA). Miguel ги истражувал моделите за награда на квалитет и извонредност во 35 земји. Ги споредувал нивните мисии, клучните вредности и концепти, категории, степенот на признавање и критериумите на извонредност. Со резултатите утврдил дека постојат слични мисии на наградните програми. Многу наградни програми го прифатиле моделот на Baldrige (68 %), но многу земји развиле и свои модели. Се повикале на моделот на Baldrige, Европската награда за квалитет и Австралиската награда за БИ. Истражувањето утврдило 29 димензии присутни во 24 наградни програми.

Врз основа претходните истражувања на различни автори и модели, дефиниран е концепт на седум димензии на БИ кои заедно сочинуваат систем. Системот е составен од седум димензии кои се избрани на основа на проучувањето на теоретски и емпириски истражувања кои синергиски ја заокружуваат и дефинираат стратегијата на БИ. Тие седум димензии прилагодени на хотелското работење се:

- Хотелска понуда – вредност за гостинот;
- Водење на хотелот;
- Подобрување на делотворност – развој на кадри;
- Управување со процеси и ресурси;
- Успешност на хотелското работење;
- Општествена одговорност и
- Континуирано подобрување.

Во современите услови на работење, за лидерите е важно да ги увидат темелните параметри кои со синергиско дејствување го сочинуваат системот. Таков систем составен е од збир димензии на БИ. Збирот од седум димензии на хотелиерството е усогласен со



светските трендови.

### **Хотелска понуда – вредност за гостинот**

Според Kandampullyju (2007), хотелските вработени треба своите гости да ги набљудуваат од гледиште на адвокат купувач/гостин. Вработените како адвокати на клиентот ја искажуваат својата улога во односите при нудењето на услуга/производ преку лична поврзаност со гостите. На пример, рецепционерите се повеќе гостољубиви и лојални на хотелските гости одколку хотелските менаџери. Слично е кај јапонските менаџери и вработени кои се константно информирани и затоа нивната непосредна гостољубивост и лојалност е подобро усогласена со гостите. Таа силна обврска на вработениот насочена кон гостите охрабрува и може да осигура висок квалитет на услугите на хотелот и во услови на најголеми економски кризи.

### **Водење на хотелот**

Водењето на топ и средниот хотелски менаџмент ја одредува визијата, мисијата, стратегијата и културата на однесувањето на организацијата. Раководството поставува насока со познавањето на потребите на корисниците – хотелските гости, преку вработените и низ процеси кои би оствариле заеднички перформанс (Tanner, 2005). Водењето е една од менаџерските функции која се однесува на одлучување, делегирање, комуницирање и стимулирање на хотелскиот персонал како и унапредување. Успехот на водството зависи од едукацијата, обуката и унапредувањето на хотелскиот персонал.

### **Подобрување на делотворност - развој на кадри**

За подобрување на делотворноста во хотелиерството важно е „ослушкување“ на гостите и вработените. Brownell (2008) ја истакнува важноста на слушањето на менаџерот. Менаџерите на организацискиот процес делуваат на три начини:

- индивидуален,
- тимски и
- организациски.

Раководителите кои знаат и умеат да слушаат, креираат околина која овозможува имплементирање на стратегијата за учење

на слушање.

## **Управување со процеси и ресурси**

Хотелските услуги се составени од низа процеси со кои се управува и кои е потребно постојано да се одржуваат и подобруваат поради отстранување на недостатоците и грешките, како гостинот би бил што позадоволен и поодушевен. За процесите е клучно да бидат ефикасни и делотворни. На пример, Ritz-Carlton со разработка на услужните процеси им помага на вработените полесно да сфатат, како да понудат врвни хотелски услуги (Gustafsson, Johnson, 2006).

## **Успешност на хотелското работење**

Успешноста на хотелското работење се темели на позицијата на пазарот, задоволството/одушевувањето на гостинот, нивната лојалност, високо персонализираната услуга и хотелскиот профит. Со синергиско делување на сите компоненти понагласена е стратегијата на успешност на хотелското работење.

## **Општествена одговорност**

Стратегијата на општествена одговорност на хотелот се однесува на равојот и потребата за подобрување на општеството, но и одговорно однесување кон околината. Општествено одговорното хотелско работење овозможува создавање на предност на пазарот и клиентите даваат приоритет на таквите хотелски производи.

## **Континуирано подобрување**

Континуираното подобрување има потреба од постојано следење и прилагодување кон промените, со оглед на технологијата, светските трендови, кадри и работење. Со континуираното подобрување на хотелските производи и услуги се оплеменуваат хотелските процеси и се предизвикува воодушевување кај хотелските гости. За хотелиерот тоа значи намалување на варијација на хотелските производи и услуги, кога ќе се достигне високиот степен на квалитет, потребно е да се продолжи и да се поттикнува на понатамошен напредок, следејќи ги светските трендови.

## **Заклучок**

БИ е еден од современите концепти чија примена е веќе започната. Со увид во досегашната научна и стручна литература, различни автори, теоретичари, истражувачи и практичари, упатуваат на потребата за усмерување и креирање на свеста за БИ како и разбирањето за значајноста на нејзиниот збир на димензии кои го создаваат системот. Со користење на збирот на димензии на БИ би се оствариле и постигнале високи перформанси. Сето тоа им овозможува на сопствените и хотелските менаџери побрзо да ја сфатат и потребата за унапредување на хотелското работење. Идните истражувачки трудови, потребно е да се насочат кон утврдување на основите, процени, подобрување и развој на БИ, но и на утврдување на најдобрите практики на светските и хотелите од регионот. И покрај значењето и актуелноста на темата, остануваат високи бариери за прифаќање и практична примена на постоечките модели како основа за донесување одлуки од страна на критичарите, менаџерите и креаторите на политики.

#### **Користена литература:**

1. Adebajo, D., Mann R., 2008, Australian Organization for Quality, April. <http://www.aoq.org.au> (30t. travnja 2009);
2. Bacon, Terry R, i David G Pugh (2004), Ritz-Carlton and EMC: The Gold Standards in Operational Behavioral Differentiation, Journal of Organizational Excellence (ABI/INFORM Global), Spring: 61-76;
3. Barrows, Clayton W, i Tom Powers (2009), Introduction to management in the hospitality industry. 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.;
4. Bergquist, B., Foley K., Garvare R., Johansson P., 2008, Reframing Quality Management: The Theories and Practices of Organization Excellence New Perspectives, Kevin J Foley i Philippe Hermel, 501. - 538. Sydney : SAI Global;
5. Brownell, Judi (2008), Exploring the Strategic Ground for Listening and Organizational Effectiveness Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 211-229;
6. Clarke, Alan, i Wei Chen (2007), International Hospitality Management; Concepts and Cases. 1st Edition. Burlington: Butterworth-Heinemann, Elsevier;
7. Collins, J., 2007, Od dobrog do izvrsnog Binoza press d.o.o., Zagreb Foley, K., J., Hermel Ph., 2008. The Theories and Practices of;
8. Organizational Excellence: New Perspectives, SAI Global, Sydney Goldsmith, S, D Samson, i B Robertson (2008), From Organization to

Whole - of - System Excellence: The Issue of Water., The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives, autor Kevin J Foley i Philippe Hermel, SAI Global, Sydney, 105-126;

9. Grigg, N., Mann R. 2008, Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models, The TQM Journal, No. 20, 233-248;

10. Gustafsson, A., Johnson M., 2006, Natjecanje u uslužnoj ekonomiji, Mate d.o.o., Zagreb;

11. Hafeez, K., N. Malak, i H. Abdelmeguid (2006), A Framework for TQM to Achieve Business Excellence, Total Quality Management, No. 17, 1213-1229;

12. Injac, N., 2001, Mala enciklopedija kvalitete, III. dio - Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb;

13. Kandampully, Jay, A. (2007), Services management: the new paradigm in hospitality, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey;

14. Kanji, G., 2008, Architecture of business excellence in the public and service sectors, Total Quality Management & Business Excellence, No. 4, April;

15. Laslavić, Željka (2009), 2008 je posljednja rekordna godina za turizam, uredio Miodrag Šajatović. Lider, lipanj, 108-109;

16. Mann, R.S., Grigg N., 2007, A Study of National Strategies for Business Excellence, Quality Management and Organisation Excellence; Oxymorons, Empty Boxes, or Important Contributions to Management Thought and Practice A Study of National Strategies for Business Excellence, autor K. Foley, D.A. Hensler i J. Jonker, Standards Australia International (SAI) Global, Sydney;

17. Miguel, P., Cauchick A., 2005, A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World, Revista de Ciencia & Tecnologia, 35-46;

18. Moutinho, L., 2005., Strateški menadžment u turizmu, Masmedia;

19. Porter, L. J., i S. J. Tanner (2004), Assessing Business Excellence. 2nd Edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann;

20. Saunders, M., Mann R., 2007, Centre for Organizational Excellence Research, Business Excellence Tools, <http://www.coer.org.nz> (15 ožujka 2010);

21. Tanner, S. J., 2005, European Center for Business Excellence, [www.ecforbe.com](http://www.ecforbe.com) (15. april 2009);

22. Welch, Jack (2002), Leksikon vodstva, Naklada Zadro, Zagreb.