

kakovost
turizem
gost
evalvacija
storitve
hotel
restavracija
gostinstvo

zagotavljanje kakovosti v gostinstvu

Maja Uran Maravić
Gordana Ivankovič



Založba Univerze na Primorskem

Uredniški odbor

Katarina Babnik

Štefan Bojnec

Aleksandra Brezovec

Boris Horvat

Dejan Hozjan

Alenka Janko Spreizer

Alen Ježovnik

Lenka Kavčič

Alan Orbanič

Gregor Pobežin

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler

ZAGOTAVLJANJE
K A K O V O S T I
V GOSTINSTVU

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

Maja Uran Maravić
Gordana Ivanković



KOPER
2017

Znanstvena monografija

Maja Uran Maravič, Gordana Ivankovič ■ *Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu*

Recenzenta ■ Ksenija Vodeb, Daniela Gračan

Lektoriranje ■ Davorin Dukič

Oblikovanje, prelom in priprava za izdajo ■ Jonatan Vinkler

Fotografija na platnici ■ Designed by Freepik.com

Izdala in založila ■ Založba Univerze na Primorskem, Titov trg 4, SI-6000 Koper,

Koper 2017

Glavni urednik ■ Jonatan Vinkler

Vodja založbe ■ Alen Ježovnik

ISBN 978-961-7023-37-4 (<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-37-4.pdf>)

ISBN 978-961-7023-38-1 (<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-38-1/index.html>)

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7023-37-4>

© 2017 Založba Univerze na Primorskem

Znanstvena monografija je rezultat projekta V5-1511 (*Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu*), ki ga je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna in Ministrstvo za gospodarski razvoj Republike Slovenije.



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=291747840

ISBN 978-961-7023-37-4 (pdf)

ISBN 978-961-7023-38-1 (html)

Vsebina

SLIKE IN TABELE	II
UVOD	13
<i>Razvoj funkcionalne kakovosti ali zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskem podjetju</i>	16
<i>Program mednarodne primerljivosti in dostopnosti informacij v turizmu</i>	17
MANAGEMENT KAKOVOSTI	19
<i>Definicije kakovosti</i>	22
<i>Pomen in koristi kakovosti</i>	25
<i>Standardizacija in standardi</i>	25
<i>Razvoj managementa kakovosti</i>	26
Nadzor kakovosti	27
Kontrola kakovosti	27
Zagotavljanje kakovosti	28
Celovit management kakovosti	29
<i>Nagrade in standardi kakovosti</i>	32
MBNQA	33
EFQM	35
PRSPO	40
Standardi ISO	43
<i>Orodja in tehnike kakovosti</i>	47

MANAGEMENT KAKOVOSTI STORITEV	49
<i>Definicija zadovoljstva gostov</i>	49
<i>Definicija kakovosti storitev</i>	50
<i>Konceptualni modeli kakovosti storitev</i>	55
<i>Model petih razkorakov</i>	57
<i>Spremljanje učinkov kakovosti in donos na kakovost</i>	62
<i>Politika kakovosti storitev</i>	63
ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSKIH PODJETJIH	67
<i>Interni sistem kakovosti storitev v hotelskih podjetjih</i>	68
<i>Metodologija uvajanja HSKS</i>	71
METODOLOGIJA RAZISKAVE	73
ŠTUDIJA PRIMERA: BWP HOTEL SLON	75
<i>Predstavitev podjetja</i>	75
<i>Politika kakovosti storitev</i>	76
<i>Znamka</i>	77
<i>Skrb za gosta</i>	77
<i>Skrb za zaposlene</i>	78
<i>Standardi</i>	78
<i>Nagrade</i>	78
<i>Vodenje</i>	79
<i>Možnosti izboljšav</i>	79
<i>Zagotavljanje kakovosti v restavraciji Slon 1552</i>	79
<i>Spremljanje zadovoljstva gostov</i>	90
<i>Priporočila za gostinska podjetja</i>	92
MEDNARODNA PRIMERLJIVOST V HOTELIRSTVU KOT DEJAVNIK USPEŠNOSTI, KONKURENČNOSTI IN KAKOVOSTI	95
POSEBNOSTI POROČANJA PO USALI	97
POMEMBNOST MEDNARODNIH PUBLIKACIJ DOSEŽKOV HOTELOV ZA USPEŠNOST POSLOVANJA HOTELOV	103
<i>Publikacije v hotelirstvu za mednarodno primerljivost</i>	104
STANJE V TURIZMU NA MEDNARODNI IN NACIONALNI RAVNI	107
POSLOVNI DOSEŽKI HOTELOV V SLOVENIJI	111

METODOLOGIJA RAZISKAVE	121
REZULTATI RAZISKAVE	123
<i>Polstrukturirani vprašalnik za intervjuje USALI</i>	124
RAZPRAVA IN PREDLOGI UKREPOV	133
SKLEP IN USMERITVE ZA PRIHODNOST	139
ZAKLJUČEK	141
PRILOGE	143
VIRI IN LITERATURA	161
<i>Viri</i>	161
<i>Literatura</i>	161
O AVTORICAH	167
IMENSKO KAZALO	171

Slike in tabele

1 ▪ Štiri razvojne faze sistema managementa kakovosti	26
2 ▪ Model odličnosti EFQM	37
3 ▪ Povezava med kakovostjo in zadovoljstvom	50
4 ▪ Model kakovosti storitev	58
5 ▪ Stroški nezadovoljstva gostov	63
6 ▪ Hotelski sistem kakovosti storitev – HSKS	69
7 ▪ Prispevek turizma v bruto domačem proizvodu (BDP) v Sloveniji	110
8 ▪ Posredni in neposredni delež zaposlenih v turizmu v Sloveniji	108
9 ▪ Število ležišč v Sloveniji po vrsti objekta (v tisočih)	111
10 ▪ Število sob v Sloveniji po vrsti objekta (v tisočih)	112
11 ▪ Prenočitve turistov v Sloveniji (v tisočih)	113
12 ▪ Struktura tujih turistov v Sloveniji leta 2015 (10 največjih)	113
13 ▪ Nočitve turistov po občinah v Sloveniji	114
14 ▪ Število podjetij v dejavnosti SKD I55.100 (2008–2015)	115
15 ▪ Število prenočitev v dejavnosti SKD I55.100 od leta 2008 do 2015 (v milijonih)	115
16 ▪ Poslovanje podjetij v dejavnosti SKD I55.100 za obdobje 2008–2015 (v milijon EUR)	116
17 ▪ Letni prihodki od prodaje na sobo v dejavnosti (v EUR)	116
18 ▪ Prihodek na zaposlenega	117
19 ▪ Ustvarjena bruto dodana vrednost v hotelirstvu	117
20 ▪ Matrika števila sob in prihodkov od prodaje (v EUR)	118
21 ▪ Deleži prihodkov od prodaje po podjetjih za leto 2015	118

1 ▪ Vrste kakovosti v verigi vrednosti za turista	21
2 ▪ Preglednica angleških ter priporočenih, dopustnih in neprimernih slovenskih izrazov	24
3 ▪ Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti	44
4 ▪ Prikaz programov HSKS za zapiranje posameznih organizacijskih razkorakov	68
5 ▪ Kontrolna lista aktivnosti za vpeljava HSKS	71
6 ▪ Odstotek povprečne letne zasedenosti sob v izbranih ljubljanskih hotelih	76
7 ▪ Struktura splošnih SDP	82
8 ▪ Pravila kakovosti	85
9 ▪ Splošna pravila izvajanja storitev v strežbi	86
10 ▪ Struktura pravil za izvajanje strežbe v restavraciji à la carte	88
11 ▪ Seznam mest odgovornosti po USALI	98
12 ▪ Procentualne spremembe izbranih kategorij 2015/2008	135
13 ▪ Procentualna sprememba čistih prihodkov od prodaje in dodane vrednosti na sobo in na zaposlenega med letoma 2015 in 2008	135
Priloga 1: splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja po USALI	143
Priloga 2: kazalci in kazalniki USALI, prilagojeni za hotele	145
Priloga 3: kazalci USALI za nastanitveni del	146
Priloga 4: poslovno poročilo za lastnike in upravo	147
Priloga 5: prispevek turizma k BDP in zaposlenosti v Sloveniji	149
Priloga 6: delež turizma v BDP v Sloveniji in sosedskih državah	150
Priloga 7: ekonomski izračun za turizem, Slovenija	151
Priloga 8: nastanitvene zmogljivosti po številu ležišč po vrsti objekta v Sloveniji	152
Priloga 9: nastanitvene zmogljivosti po številu sob po vrsti objekta v Sloveniji	153
Priloga 10: prenočitve turistov v Sloveniji po državah turistov	154
Priloga 11: agregatni podatki poslovanja podjetij v dejavnosti SKD I55.100	156
Priloga 12: spremni dopis za polstrukturirani vprašalnik – osnova za intervju	157
Priloga 13: vprašalnik kot osnova za polstrukturirani intervju	158

Uvod

Pričujoča monografija je nastala kot del ciljnega raziskovalnega programa (CRP), imenovanega Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu, ki ga v letih 2015–2017 financirata Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu je glavni strateški dokument razvoja kakovosti v turizmu v Sloveniji. Tak dokument opredeljuje aktivnosti, namenjene povečanju kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni.

Ta znanstvena monografija zajema dve raziskavi, ki jih predstavljamo v dveh zaključenih celotah, in sicer:

1. zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskem podjetju (poglavja 1–5) in
2. vpeljava sistema USALI v slovensko hotelirstvo (poglavja od 6 naprej).

Vsaka turistična destinacija ali organizacija, ki nastopa na trgu, išče neko vrsto prednosti pred tekmeci oziroma načine, da se razlikuje od drugih turističnih ponudnikov v očeh porabnika. Najti takšno prednost, ki bo dolgoročna in je ne bo lahko imitirati, je pravi izziv. Kaj je potrebno turistični destinaciji ali organizaciji postoriti, da si ustvari konkurenčno prednost? Ni tako enostavno, kot je znižanje cen ali preoblikovanje starega proizvoda. Obe aktivnosti se lahko kopira. Kot odgovor lahko tudi konkurenca zniža cene.

Podobno tudi izboljšave proizvodov povzročajo določene stroške. Dodana vrednost nove lastnosti proizvoda/storitve mora biti v očeh porabnika enaka ali višja od povišanja cene proizvoda in/ali storitve. Zelo pogosto lahko konkurenca z lahkoto ugotovi, kakšne izboljšave smo uvedli, jih analizira in kopira. Nekatere turistične destinacije in organizacije imajo celo strategijo »zasledovalca«, čakajo, da vodilni ponudnik razvije novo idejo in če se le-ta pokaže kot uspešna, jo kopirajo in s tem kradejo tržni delež vodilnemu ponudniku. Ugodnosti teh dveh konkurenčnih metod lahko turistične destinacije in organizacije uživajo le nekaj mesecev, tednov ali manj.

Če povemo drugače, turistična destinacija ali organizacija lahko na trgu konkuri-
ra s cenovnimi ali necenovnimi viri oziroma z glede na vire izbrano poslovno strategijo.
Pravimo, da imamo dve generični poslovni strategiji:

- strategijo stroškovne učinkovitosti (kjer je vir konkurenčne prednosti nižja cena),
- strategijo diferenciacije (kjer je vir konkurenčnosti necena oziroma vse vrste kako-
vosti).

Iz tega izhaja, da če ne konkuriramo z nižjo ceno, lahko konkuriramo samo z raz-
ličnimi vrstami kakovosti. Kakovost v turizmu v osnovi lahko delimo na naslednje vr-
ste:

- kakovost ponudbe (primarne in sekundarne) ali tehnična kakovost,
- kakovost izvajanja storitev ali funkcionalna kakovost,
- kakovost ponudnika (ugled organizacije in/ali destinacije) ali prestižna kakovost.

Lahko sklenemo, da je kakovost v vseh svojih pojavnih oblikah edina dolgoročno
uspešna (razvojna in/ali poslovna) strategija.

Zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti v turizmu? Razlogov je več.
Največji razlog je prepoznana kakovost v očeh ciljnega porabnika. Slovenske turistič-
ne destinacije in organizacije so premajhne, da bi lahko na ciljnih trgih dosegale želeno
prepoznavnost. Če ni prepoznavnosti tega, da smo kakovostna destinacija ali organiza-
cija, se zmanjša sprejemljivost za porabnika, ponudniki dosegajo nižje povprečne cene
storitev, dosegajo nižje prihodke, imajo manj sredstev za promocijo in razvoj ...

V hotelirstvu je kakovost izražena s kategorijo (številom zvezdic) in/ali članstvom
v hotelskih verigah, v prehrabnem gostinstvu z uvrstitvijo v gastronomske vodnike,
kot sta Michelin ali Gault Millau, v primarni turistični ponudbi (naravne danosti, kul-
turna dediščina) pa z uvrstitvijo na seznam UNESCO ali vsaj med nacionalne parke ali
nacionalno pomembne kulturne spomenike. Takšna kakovost je mednarodnim turi-
stom znana in vedo, kaj lahko pričakujejo. Več kot ima teh elementov turistična desti-
nacija, večja bosta povpraševanje in dosežena povprečna cena storitev. V Sloveniji teh
mednarodno prepoznanih elementov kakovosti v večini ni, verjetno jih še nekaj časa ne
bo, zato je še potrebneje oblikovati nacionalne iniciative kakovosti in delovati v smeri
internacionalizacije slovenskega turizma.

Večkrat je bilo izpostavljeno, da je edina rešitev slovenskega turizma v višanju ka-
kovosti, saj lahko le tako dosegamo višje cene. Prav tako tudi iz razloga, da želimo traj-
nostnejši razvoj turizma, kot iz razloga, da je okolje, v katerem delujejo turistične orga-
nizacije v Sloveniji, slabše (beri: dražje) kot v sosednjih državah.

Torej je odgovor na vprašanje, zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti
v turizmu, ta, da država nekje mora urejati področje (normative kot npr. pri kategori-
zaciji), drugje postavljati standarde za skupne tržne znamke (brande) in, kot tretje, lah-
ko nagraduje kakovostne ponudnike ter s tem osvešča druge o pomenu in o načinih za-
gotavljanja kakovosti v turizmu. Kot že rečeno, Slovenija kot turistična destinacija je
premajhna, ponudniki preveč fragmentirani, da bi lahko individualno, uspešno in dol-
goročno nastopali na mednarodnem turističnem trgu. V tej razvojni fazi slovenskega
turizma so zelo potrebne nacionalne tržne znamke oz. garancija države za kakovost v

določenih segmentih (pri turističnih proizvodih in storitvah). Kjer stanje to dopušča, pa je treba postopno uvajati internacionalizacijo, npr. prehod iz nacionalnega sistema kategorizacije hotelov na mednarodnega – Hotelstars, ker to dviga prestižno kakovost slovenskih hotelov, saj prevzemajo standarde (med drugimi) nemških, avstrijskih in švicarskih hotelov, ki so percipirani kot najvišja kakovost v hotelirstvu.

Program celovitega spodbujanja kakovosti pojmuje kot glavni strateški dokument razvoja kakovosti v turizmu v Sloveniji. Takšen dokument smo v Slovenije že oblikovali (soavtorica je tudi dr. M. Uran Maravič), in sicer v letih 2004–2005, ko ga je sprejela in potrdila takratna Vlada RS. Večina programov iz tega dokumenta je bila umeščena v strategijo razvoja turizma v Sloveniji 2007–11, tako imenovani RNUST, ki so jo oblikovali na UP FTŠ Turistiki.

Naj poudarimo, da v tem CRP-u zagovarjamo inovativen in popolnoma aplikativen znanstveni pristop. Ne želimo raziskovati teoretičnih konceptov in voditi akademskega diskurza o opredelitvah posameznih konceptov, temveč z našim vedenjem, kaj potrebujeta gospodarstvo in Slovenija kot turistična destinacija, iskati rešitve v dosedanjih programih in primerih dobrih praks ter iskati konsenz z in med deležniki, kako z zastavljenimi usmeritvami naprej.

UP FTŠ Turistica je bila iniciator, oblikovalec in izvajalec velike večine nacionalnih programov in projektov na področju kakovosti, inovativnosti in uvedbe mednarodnih standardov poslovanja. Veliko je bilo postorjenega in smiselno je, da se z dosedanjimi programi nadaljuje v njihovi naravni evolutivni smeri. Prav tako je smiselno nekatere programe uvesti na novo, saj to zahtevajo tehnološki napredek in načini poslovanja v turizmu.

Če povzamemo, v zadnjih desetih letih je bilo izvedeno kar precejšnje število projektov na področju kakovosti v turizmu, ki jih je financirala država. Če je na začetku tisočletja veljalo, da slovenski turistični managerji ne vedo, kako zagotoviti višjo kakovost, postaviti interne sisteme kakovosti, kot jih poznajo mednarodne hotelske verige, implementirati ekološke standarde ali uvesti USALI in podobno, tega več ne morejo trditi.

Zato so problemi na posameznih področjih različni. Na področju hotelirstva, denimo, zadnja leta ni sredstev za razvoj tehnične kakovosti (obnovo sob, vpeljavo mednarodnih standardov kakovosti pri posameznih elementih hotelske storitve ...), informatizacijo poslovanja kakor tudi razvoj kadra. Zelo verjetno, da brez sofinanciranja države/EU ne bo mogoče dvigniti kakovost na tem področju. Na nekaterih področjih (klasifikacija in ocenjevanje restavracij ali merjenje povpraševanja na nacionalni ravni) pa ni bilo storjenega še nič, zato je potrebno postaviti vsebinska in metodološka izhodišča. Menimo, da pri razvoju kakovosti v slovenskem turizmu ne bi bilo smiselno zataiti na pol poti (ali se vrniti na začetek) in s tem zavreči vse do sedaj vloženo delo in sredstva zavreči.

Glavni cilj CRP-a je oblikovanje krovnega strateškega dokumenta za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu, ki bo analiziral stanje na področju kakovosti v turizmu v zadnjih 10 letih, preučil primere dobrih praks v tujini in oblikoval programe, s katerimi bo lahko država s finančnimi in z nefinančnimi orodji turistične destinaciji in organizacije spodbujala k dvigu kakovosti. CRP je razdeljen na naslednje delovne svežnje:

1. kategorizacija nastanitvenih obratov,
2. ocenjevanje gostinskih prehrabnih obratov,
3. merjenje povpraševanja (segmentiranje) in zadovoljstva turistov na nacionalni ter destinacijskih ravneh,
4. program mednarodne primerljivosti in dostopnosti informacij v turizmu,
5. znak kakovosti destinacij, znak kakovosti slovenskega turizma in standardi za tematske turistične proizvode,
6. inovativnost v turizmu,
7. razvoj funkcionalne kakovosti oz. zagotavljanje kakovosti v gostinstvu,
8. IKT rešitve za dvig kakovosti.

V vsakem delovnem svežnju smo analizirali stanje na predmetnem področju, poiskali primere dobrih praks in po potrebi izvedli raziskavo med deležniki. V bodoče bomo predlagali programe za nadaljnji razvoj področja.

Kot smo povedali že na začetku, je znanstvena monografija sestavljena iz dveh raziskav in ima 15 poglavij:

1. razvoj funkcionalne kakovosti ali zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskem podjetju (poglavja 1–5) in
2. vpeljava Sistema USALI v slovensko hotelirstvo (poglavja od 6 naprej).

Razvoj funkcionalne kakovosti ali zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskem podjetju

Tehnični standardi so v primeru hotelirstva opredeljeni v kategorizaciji nastanitvenih obratov, lahko so tudi v standardih mednarodnih hotelskih verig, medtem ko so standardi funkcionalne kakovosti manj opredeljeni. Za oblikovanje standardov funkcionalne kakovosti si lahko pomagamo z dimenzijami kakovosti storitev. Dimenzije kakovosti so skupine elementov, skozi katere porabnik ocenjuje/meri kakovost storitve. Te dimenzije so: zanesljivost, odzivnost, sposobnost, dostop, ustrežljivost, komunikacija, zanesljivost, varnost, razumevanje strank in urejenost.

V našem primeru nas ne zanima podrobnejša opredelitev dimenzij, temveč, kako zagotavljati boljše izvajanja storitev oz. višjo raven funkcionalne kakovosti. Zavedati se moramo, da dejansko ni pomembno, koliko dimenzij uporabimo. Dimenzije nam pomagajo le sistematičneje oblikovati merila za dvig funkcionalne kakovosti storitev. Dimenzije so torej sistematični okvir, ki se vedno lahko prilagodi individualnim potrebam ponudnika storitev. Implementacija funkcionalne kakovosti v gostinski in turistični organizaciji se po priporočilih Uran in Conti (2006) zgodi skozi:

- oblikovanje standardnih delovnih postopkov,
- usposabljanje v skladu s SDP,
- nadzor izvajanja storitev.

V letih 2006 in 2008 je Direktorat za turizem pri Ministrstvu za gospodarstvo naročil dva projekta razvoja funkcionalne kakovosti. Dr. Uran Maravičeva je oblikovala priročnika in v naslednjih letih izvedla številne delavnice na to temo po Sloveniji. Žal

je vsem znani gospodarski položaj po letu 2008 precej zaustavil vlaganja v znanje in razvoj v turističnih organizacijah.

Glavni namen te raziskave je ugotoviti, kako zagotavljati funkcionalno kakovost v slovenskih turističnih organizacijah, in narediti predlog za nadaljnji razvoj funkcionalne kakovosti v turizmu. Zato v prvem delu najprej predstavljamo teoretične osnove kakovosti in kakovosti storitev, temeljne teoretične značilnosti zagotavljanja kakovosti v hotelu ter na primeru dobre prakse v slovenskem hotelu prikazujemo način zagotavljanja kakovosti in rezultate tega dela.

Program mednarodne primerljivosti in dostopnosti informacij v turizmu

Turistični subjekti, še zlasti hoteli, morajo nenehno napredovati, da lahko zagotavljajo uspešnost in konkurenčnost na trgu. Pri tem jim je v pomoč zelo učinkovito orodje – benchmarking, ki omogoča prepoznavanje najboljše prakse v določeni dejavnosti. Zlasti je kot podlaga za odločanje uporaben konkurenčni benchmarking, s katerim se hoteli primerjajo s primerljivimi neposrednimi konkurenti in tako ugotavljajo, na katerih področjih so konkurenčni, na katerih pa morajo svoje poslovne dosežke še izboljšati. Uporaba benchmarkinga v hotelirstvu ima v svetu zelo dolgo tradicijo (Harris, Kerr, Foster & Company: Trends in the Hotel Business: Statistical Review 1929–1936; PFK Consulting). PFK Hospitality research (PFK-HR) izdaja mesečne, četrletne, polletne in letne analize trendov, v katerih prikazuje poslovne izide in napovedi; Smith Travel Research (STR); STAR (Smith Travel Accommodation Report), F & B STAR, STAR ADD Ons, Spa STAR, Hotel Survey, Corporate Reports, Destination Reports, Pipeline Reports; Ernest and Young (EY): Global Hospitality Insight, Hotel Benchmark Survey ...; Horwath Consulting: letne in mesečne raziskave uspešnosti poslovanja v hotelirstvu po kontinentih, državah in mestih; CrossBench projekt (2015) – Benchmarking slovenskega in hrvaškega hotelirstva .).

Za kakršnekoli primerjave je predpogoj uporaba mednarodnih standardov poročanja v hotelirstvu USALI, ki enotno opredeljuje denarne in nekatere nedenarne kategorije poslovanja, ne glede na geografsko lokacijo hotelov in različne nacionalne računovodske standarde. Le na ta način so omogočene primerjave stopnje zasedenosti sob (occ.), povprečne cene sobe (ADR), prihodkov na razpoložljivo sobo (RevPAR), celotnih prihodkov na razpoložljivo sobo (TRevPAR), kazalnikov deleža posameznih stroškov v prihodkih poslovnih oddelkov hotelov pa tudi upoštevanje stroškov pri izračunu deleža bruto dobička hotela v prihodkih (% GOP) in bruto dobička na sobo (GOPPAR).

Če povemo natančneje, obstaja samo ena »ad hoc« študija primerjave stroškov poslovanja med Slovenijo in Avstrijo. Večina hotelov v Sloveniji še ni vpeljala USALI – mednarodnega računovodskega sistema za hotelirstvo in se po osnovnih mednarodnih parametrih uspešnosti poslovanja, kot so ADR, REVPAR, letna zasedenost zmožljivosti itd., s tujimi hoteli ne more primerjati.

Ta raziskava podaja kratko analizo ekonomske uspešnosti turizma in hotelirstva v Sloveniji ter pilotni projekt intervjujev z vodstvi izbranih hotelov, za katere smo do-

mnevali, da uporabljajo oz. uvajajo USALI, in predloge ukrepov za širšo implementacijo USALI med hotele v Sloveniji. Mnenja smo, da brez osnovnih podatkov za primerjavo ni mogoče konkurenčno poslovati. Še težje je brez primerljivih podatkov o poslovanju optimalno poslovati in investirati v programe kakovosti.

Ker USALI-ja v Sloveniji nismo implementirali, nimamo:

- pravočasnih in ustreznih informacij za poslovno odločanje na kratek rok v samih hotelskih podjetjih,
- nacionalnih in mednarodnih primerjav poslovnih dosežkov v hotelski industriji, da bi prepoznali lastne prednosti in slabosti,
- povezave med dosežki posameznih poslovodij in nagrajevanjem (vpeljava računovodstva odgovornosti,
- podlag za oblikovanje turističnih strategij in odločanje na nacionalni ravni.

V tej raziskavi predstavljamo teoretična izhodišča o sistemu USALI, prikazujemo podatke o poslovanju v hotelirstvu ter odgovarjamo na dve temeljni raziskovalni vprašanji v izbranih hotelih:

1. Ali se USALI uporablja med vprašanima skupinama (vodje hotelov in vodje finančnega kontrolinga) v Sloveniji in kakšno je njihovo stališče glede pomembnosti mednarodnih primerjav?
2. Kateri bi bili predlogi ukrepov?

Management kakovosti

V mnogih podjetjih je kakovost danes čarobna beseda v težkem konkurenčnem boju, ki vlada na tržiščih. Ponujanje kakovosti ima čaroben vpliv na sedanje in prihodnje porabnike. »Kakovost je najboljše orožje za premagovanje konkurence,« je aktualen slogan.

Management kakovosti je bila dominantna tema v poslovnem svetu zadnja desetletja, če ne stoletje. To podpoglavje je namenjeno predstavitvi osnov managementa kakovosti. Najprej so se razvili koncepti kakovosti proizvodov (kasneje so se razvili za storitve), zato jih predstavljamo najprej.

Da bi razumeli kompleksnost pojma kakovosti, bomo predstavili:

- definicije kakovosti,
- pomen in koristi kakovosti,
- standardizacijo in standarde,
- razvoj managementa kakovosti,
- management celovite kakovosti,
- sisteme managementa kakovosti in nagrade kakovosti,
- orodja in tehnike kakovosti.

Vprašajmo se, kaj je kakovost? Ali v turizmu uporabljamo koncepte kakovosti proizvodov ali koncepte kakovosti storitev? Ali je kakovost storitev že zastarel pojem, saj se namesto storitev uveljavlja termin doživetja? Na kaj se nanaša kakovost? Na otipljive ali neotipljive dele storitev ali pa ta razdelitev v praksi ni mogoča? Kdo je merilo kakovosti? Ali gre pri kakovostni storitvi za pozitivno razliko med pričakovani porabnikov in izkušnjo s storitvijo ali pa je merilo kakovosti zgolj izkušnja s storitvijo? Kakšne vrste kakovosti imamo? Kako zagotavljamo kakovost v turizmu? Kakšen učinek na kakovost končnega turističnega proizvoda imajo formalni standardi kakovosti, kot so standard ISO?

Vprašanj je veliko, odgovorov pa verjetno toliko, kot je avtorjev, ki so se ukvarjali s preučevanjem kakovosti. Zagotovo je neizbežno dejstvo, da je kakovost oziroma skrb za

zagotavljanje kakovosti obstajala že veliko prej kot poimenovanje in da njeni začetki segajo morda vse tja do začetkov človeštva. Večina opredelitev je usmerjena predvsem na končne rezultate dela oziroma procesov, ki so namenjeni porabnikom za zadovoljevanje njihovih potreb in želja. Že več kot pred tremi desetletji so avtorji Grönroos (1984) ter Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) kakovost opredelili kot doseganje in/ali preseganje pričakovanj porabnikov. Najtrdnejše temelje na področju preučevanja kakovosti storitev so postavili prav raziskovalci Zeithaml, Parasuraman in Berry. Leta 1985 so s preučevanju različnih storitvenih sektorjev določili deset dimenzij kakovosti storitev, ki jih porabniki uporabljajo pri ocenjevanju. Te dimenzije so (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990) vidni dokazi storitve, zanesljivost, odzivnost, strokovnost zaposlenih, dostopnost, vljudnost osebja, komuniciranje, varnost, razumevanje in poznavanje porabnikov, verodostojnost. Večina raziskovalcev se strinja, da je kakovost storitev abstrakten koncept, ki ga je težko opredeliti in meriti. Po mnenju Kandampullya (2007) je kakovost storitev poleg podobe podjetja tudi dejavnik za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Po mnenju M. Uran (2008) kakovost storitev lahko opredelimo kot razliko med pričakovanjem turista in dejansko izkušnjo turista s storitvijo. Če so pričakovanja višja od dejanske prejete storitve, kakovost ni zadostna in pride do nezadovoljstva turista. M. Uran (2008) tudi navaja, da bo turist za kakovostno storitev opredelil le tisto, ki bo zadovoljila njegova pričakovanja.

Kljub temu je pričakovanja težko izmeriti in v praksi ostaja merilo kakovosti izkušnja, ki jo ima turist s storitvijo. Bistveno je poudariti, da smo opredelitve kakovosti predstavili že v več znanstvenih in strokovnih delih (Uran 2003; Uran 2004; Uran in Conti, 2006; Uran 2008) in da jih ni smotno ponavljati, saj se v zadnjem desetletju niso bistveno spremenile. Vseeno je potrebno navesti nekaj temeljnih vsebinskih izhodišč in dejstev, ki jih bomo upoštevali v delu:

- Edino merilo oz. ocenjevalec kakovosti je gost oziroma turist. Če je zadovoljen s storitvijo, je bila storitev kakovostna.
- Veriga kakovosti je naslednja: zadovoljni zaposleni -> kakovostna storitev -> zadovoljni turisti -> uspešno poslovanje.
- Velikokrat v akademskih razpravah branimo turizem kot specifično gospodarsko dejavnost, ki zahteva posebno obravnavo in aplikacijo splošnih konceptov managementa ter tudi managementa kakovosti na način, da se te posebnosti upošteva. Tisti, ki ne delajo v turizmu ali ga ne preučujejo, temu težko pritrdijo. A dejstvo je, da je osnovna turistična storitev oz. storitev nastanitve že po svoji definiciji najdlje trajajoča storitev (24 ur), kar pomeni, da je veliko interakcij med zaposlenimi in porabnikom ter posledično veliko izzivov za zagotavljanje kakovosti.
- Izhodišče torej predstavljata turist in zadovoljevanje njegovih potreb in pričakovanj. Vsak element turističnega proizvoda se odraža v t. i. verigi vrednosti za turista. Veriga vrednosti za turista predstavlja elemente, ki s kakovostjo ponudbe destinacije vplivajo na doseganje in preseganje njegovih pričakovanj in posledično na njegovo zadovoljstvo. Verigo vrednosti predstavlja vse – od podobe destinacije do

transporta na destinacijo, nastanitve, prehrane in poprodajnih aktivnosti. Ti elementi in vrste kakovosti so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1. Vrste kakovosti v verigi vrednosti za turista.

ELEMENT	VRSTA KAKOVOSTI
splošna podoba destinacije in informacije o njej	prestižna kakovost in funkcionalna kakovost (komuniciranje)
rezervacijski kanal	vse vrste
potovanje do destinacije	vse vrste
dobrodošlica na destinaciji kot utrjevanje prvega vtisa	funkcionalna kakovost (komuniciranje)
oskrba z informacijami na destinaciji	funkcionalna kakovost (komuniciranje)
nastanitev	vse vrste
atrakcije in aktivnosti na destinaciji	vse vrste
prehrambno gostinstvo	vse vrste
infrastruktura in okolje	vse vrste
slovo od turista in potovanje nazaj domov	vse vrste
spominek na potovanje (npr. deliti doživetje doma s prijatelji in na družbenih omrežjih) in kontakt	funkcionalna kakovost (komuniciranje)

- Turistična destinacija lahko tekmuje na mednarodnem turističnem trgu s cenovnimi ali necenovnimi elementi v verigi vrednosti za turista. Med cenovne elemente spadajo cene turističnih proizvodov in storitev, cene transporta, cena nastanitev, menjalni tečaji, cene bencina, inflacija, davčne stopnje in drugi. Med necenovne elemente spadajo vse vrste kakovosti: kakovost ponudbe, kakovost izvajanja storitev in kakovost ponudnika. Drugače povedano, če bo imel turist negativno izkušnjo s transportom v destinacijo, bo prispel nezadovoljen in bo večja verjetnost, da bo nezadovoljen ostal, čeprav je ponudnik v destinaciji naredil vse brez napake. Ali pa v destinacijo sploh ne bo prišel, če ne bo imel kakovostnih informacij o ponudbi ali cenovno sprejemljivih in/ali direktnih letov v destinacijo.
- Za doseg temeljnega cilja trajnostnega razvoja turističnih destinacij in organizacij v Sloveniji oziroma rasti turističnih kazalnikov je potrebno izboljšati konkurenčno pozicijo slovenskega turizma predvsem v necenovnih elementih v verigi vrednosti za turista v primerjavi s konkurenco. Več kot zagotavljamo elementov v verigi vrednosti za turista glede na konkurenco, višjo ceno turističnih proizvodov lahko dosežemo in bolj poslovno uspešni bomo.

- Za uspešno zagotavljanje kakovosti so potrebne informacije – od informacij o turistu do informacij o tem, kako kakovostno posluje posamezna turistična organizacija.
- Procesi v turizmu so se v zadnjih 10 letih spremenili zaradi povečane digitalizacije v vseh sferah življenja. Turistov tako na primer ni več potrebno nagovarjati, da posredujejo svoje mnenje. Slednjega lahko preberemo na TripAdvisorju ali družbenim omrežjih.
- Ker je koncept kakovosti kompleksen in deluje soodvisno, ga je v turizmu težje zagotavljati. Lažje ga zagotavljamo s tehničnega vidika, kjer se lahko usmerjamo po pravilniku nacionalne kategorizacije nastanitvenih obratov ali po otipljivih elementih tržnih znamk turističnih proizvodov, medtem ko so za doseganje funkcionalne kakovosti potrebni različni interni sistemi kakovosti oz. standardni delovni postopki, razvoj zaposlenih in sistemi za spremljanje kakovosti.

Definicije kakovosti

V filozofskem pristopu k pojmu kakovosti je kakovost značilnost določenih izjav in misli, za katere se predvideva, da so same po sebi umevne ali same po sebi jasne. Ker so definicije rezultat abstraktnega in formalnega razmišljanja, kakovosti ni mogoče definirati. Kljub temu vemo, kaj kakovost je.

Nemogoče je oblikovati enotno definicijo kakovosti, ker nanjo ni mogoče gledati neodvisno, temveč samo v zvezi s tistim, kar zaznamo. Kakovost je beseda, ki je večkrat uporabljena v poslovnem svetu in gotovo pogostejše danes kot pa leta nazaj. Čeprav ni ene same definicije te besede, običajno pomeni nekaj, kar je boljše kot nekaj drugega.

Verbinc (1982, 396) kvaliteto definira kot »(lat. *qualitas*) kakovost, lastnost stvari in pojavov; notranjo vrednost; vrsta; red, *fig.* dobra kakovost; kvaliteten – ki se tiče kvalitete; *fig.* dober, prvovrsten, izvrsten«.

V literaturi so kakovost definirali na različne načine. Oakland (1995, 4–5) navaja nekaj najpogostejših definicij:

- »Kakovost je sposobnost uporabe, stopnja, do katere proizvod uspešno služi namenu, za katerega ga uporabnik uporablja.« (Juran, 1988)
- »Celota pojavov in karakteristik proizvoda ali storitev, ki zagotavljajo sposobnost le-teh za zadovoljevanje določenih ali sugeriranih potreb.« BS 4778, 1987; (ISO 8402, 1986)
- »Kakovost naj bo osredotočena na potrebe porabnikov, sedanje in v prihodnosti.« (Deming, 1982)
- »Celoten splet značilnosti proizvoda in storitve, ki jih le-ta pridobita skozi proces trženja, inženiringa, proizvodnje in vzdrževanja, s katerimi bosta proizvod in storitev dosegla pričakovanja kupcev.« (Feigenbaum, 1991)
- »Kakovost je ustrežanje zahtevam, potrebam« (Crosby, 1980)

Že po teh nekaj definicijah je razvidno, kako se mnenja o kakovosti medsebojno razlikujejo. Pa vendar je možno iz njih povzeti kar nekaj zaključkov. Najočitneje je, da

je kakovost definirana in ocenjena skozi perspektivo porabnika. Vse proizvodi ali storitve se ocenjuje glede na sposobnost zadovoljiti potrebe porabnikov. Zavedati se moramo, da ni enostavno definirati, kdo je naš porabnik in kakšne so njegove navade. Zaradi tega je nujno, da vsako podjetje izpeljuje različne tržne raziskave. Raziskave so potrebne tudi za identifikacijo, na kakšni ravni naj bodo naši proizvodi ali storitve, da bo ta raven zadovoljila vse porabnike, saj imajo vsi različne potrebe. Prav tako lahko zaključimo, da bodo kakovostni proizvodi in storitve ne samo izpolnili pričakovanja porabnikov, ampak jih bodo tudi presegli.

Pred spoznavanjem osnov je potrebno nekaj pozornosti posvetiti tudi izrazoslovju. Odličen povzetek terminoloških dilem na tem področju je oblikovala M. Alič (2012).

Pravi, da se z razvojem področja managementa kakovosti ter uveljavitvijo te strokovne in znanstvene discipline tako v razvojno-izobraževalnem okolju kot tudi v praksi v gospodarstvu ter javnem sektorju srečujemo s problemom izbora primernih slovenskih izrazov za nove pojme.

Slovenski izrazi za strokovne izraze z navedenega področja se v uporabo v podjetja in druge organizacije verjetno najmnožičneje prenašajo preko uradnih prevodov mednarodnih standardov (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50000, BS OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 22000 ...) in modelov (EFQM). Od začetkov certificiranja podjetij po teh standardih (v 80-ih letih 21. stoletja) je do danes te sisteme uvedlo in certificiralo preko 2.000 podjetij. Različna poimenovanja (tako ustrezna kot tudi neustrezna), ki so jih med uporabnike širili standardi, literatura, svetovalci in izobraževalni programi, so se v praksi »prijela«. Praktiki pogosto natančnosti izražanja posvečajo manj pozornosti, vendar je natančna določitev vsebine, ki jo določa posamezen izraz, ključna za dobro sporazumevanje. Pojavlja se potreba po določitvi enotnih, strokovno ustreznih slovenskih izrazov za posamezne pojme oz. vsebine ter po ovrednotenju uporabe ostalih izrazov, ki jih uporabljajo praktiki (Alič 2012, 1).

M. Alič nadalje ugotavlja, da je problem v prevodu termina managementa. Pravi, da se osnovni problem pojavlja z različnim prevajanjem angleških izrazov »management systems« in v povezavi s tem vseh sorodnih izrazov (»quality management system«, »quality management«, »total quality management«, »quality system manager«) in z njihovo uporabo. Izraz »management« se namreč v praksi v tej zvezi največkrat prevaja kot »vodenje«, pogosto tudi kot zagotavljanje ali obvladovanje, redkeje celo kot upravljanje. Kadar se avtorji želijo izogniti dilemi glede pravilne izbire slovenskega izraza, uporabijo kar tujko »management« ali njeno poslovenjeno verzijo »menedžment« (ki je Slovar slovenskega knjižnega jezika ne pojasnjuje) (Alič 2012, 1).

Avtorica (2012) je predstavila tudi predlog primerne terminologije, ki ga zaradi uporabe v tem delu v celoti povzemamo.

Tabela 2. Preglednica angleških ter priporočenih, dopustnih in neprimernih slovenskih izrazov.

ZAP. ST.	IZRAZ V ANGLEŠČINI	PRIPOROČENI SLOVENSKI IZRAZI	DOPUSTNI SLOVENSKI IZRAZI	NEKATERI NEPRIMERNI SLOVENSKI IZRAZI
	quality	kakovost	kvaliteta	
	quality inspection	inšpekcija kakovosti	pregled kakovosti	
	quality control	kontrola kakovosti	nadzor kakovosti	
	quality assurance	zagotavljanje kakovosti		upravljanje kakovosti
	quality management	ravnanje s kakovostjo	management kakovosti; menedžment kakovosti	vođenje kakovosti (uradni prevod v standardu ISO 9000:2005); upravljanje kakovosti
	total quality management (TQM)	ravnanje s celovito kakovostjo	management celovite kakovosti; menedžment celovite kakovosti	upravljanje celovite kakovosti
			NOV IZRAZ: celovit management kakovosti	
	business excellence	poslovna odličnost		
	management system(s)	sistemi ravnanja s/z/ ...	sistem(i) managementa; sistem(i) menedžmenta	sistem(i) vodenja (uradni prevod v standardu ISO 9000:2005); sistem(i) upravljanja
	quality management system	sistem ravnanja s kakovostjo	sistem managementa kakovosti; sistem menedžmenta kakovosti; sistem kakovosti	sistem vodenja kakovosti (uradni prevod v standardu ISO 9000:2005); sistem upravljanja kakovosti
	quality system manager	ravnatelj področja kakovosti	manager sistema kakovosti; menedžer sistema kakovosti; skrbnik sistema kakovosti	

Vir: Alič 2012, 1.

Pomen in koristi kakovosti

V poslovnem svetu je konkurenca intenzivna in podjetja iščejo tiste elemente, ki jim bodo dali prednost pred konkurenco (Aaker in Day, 1990). Brez dvoma je kakovost eno od najmočnejših konkurenčnih orožij in večina poslovnežev bo zagovarjala dejstvo, da je prav kakovost najmočnejše orožje.

Največji problem je tako v praksi kakor tudi v teoriji kvantificirati koristi kakovosti. V literaturi se analitično bolj kot to, koliko denarnih enot je podjetje pridobilo na enoto, vloženo v programe kakovosti, navaja, katere vrste koristi prinaša podjetjem doseganje standardov kakovosti. Kotler, Bowen in Makens (1996) govorijo o štirih glavnih prednostih oz. koristih:

- zadrževanju stalnih gostov,
- izogibanju cenovni borbi s konkurenco,
- zadrževanju dobrega kadra,
- reduciranju stroškov.

Oakland (1995), Dale (1999) in Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) navajajo naslednje:

- povečana lojalnost gostov in povečan tržni delež,
- zvišan ugled podjetja in povečani prihodki skozi tako utemeljene višje cene,
- prihranki pri stroških zaradi rasti tržnega deleža,
- prihranki pri stroških zaradi večje proizvodne učinkovitosti,
- prihranki pri stroških zaradi manjšega menjavanja zaposlenih.

Na koncu je potrebno povedati, da rast podjetja, ki je bila posledica povečanja tržnega deleža in dobičkonosnosti, zagotavlja sredstva za naslednje investicije v management kakovosti. To predstavlja krog, ki se nikoli ne konča.

Standardizacija in standardi

Še preden se poglobimo v koncepte kakovosti, je potrebno nekaj povedati o standardih kot o gradnikih oziroma merilih kakovosti.

Avtorji Malek, Škafar in Vorina (2009, 3) navajajo, kako standardizacijo in z njo povezane sorodne besede opredeljuje Slovar slovenskega knjižnega jezika:

- Standard je za posamezno državo obvezen enotni predpis za mere in kakovost izdelkov. Na primer: izdelati, upoštevati standard; blago ni narejeno po standardih; standardi za pohištvo / industrijski standardi.
- Standard je tudi skupek možnosti za zadovoljevanje življenjskih, duhovnih, kulturnih potreb; življenjska raven: standard pada, raste; izboljšati si standard; zagotoviti državljanom ustrezen standard; nizek, visok standard / družbeni, kulturni, osebni standard / življenjski standard.
- Standardizirati pomeni s predpisom za vso državo enotno določiti mero, kakovost: standardizirati avtomobilске dele, izdelke; standardizirati pohištvo // določiti, kakšno sme, mora kaj sploh biti: standardizirati meritve; standardizirati obrazce / standardizirati vprašanja v anketi.
- Standardizacija je poenotenje, sploščenje.

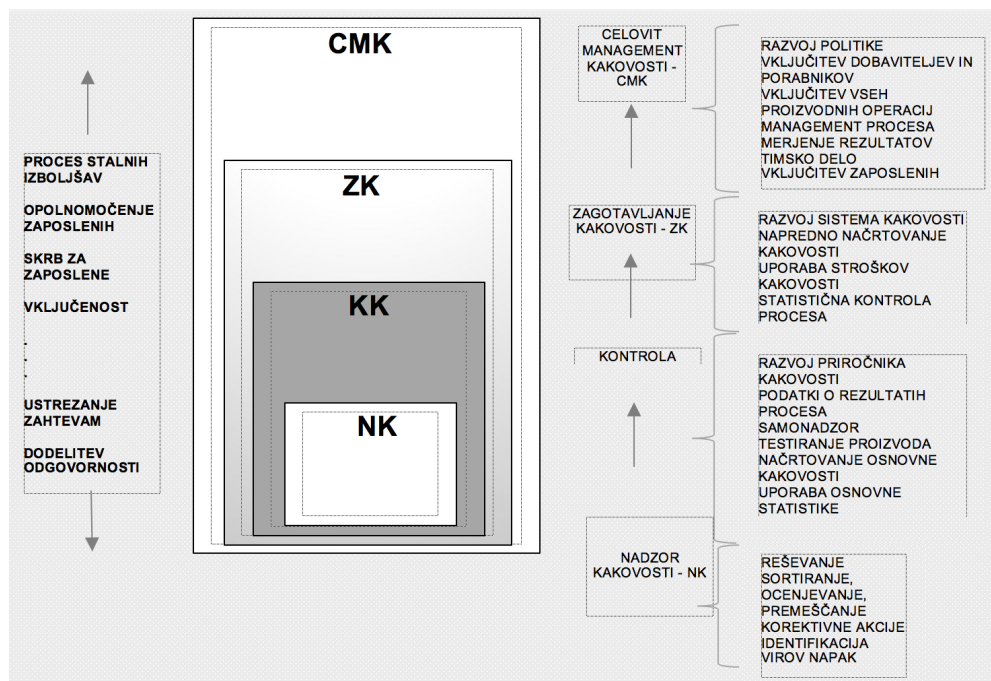
V najpreprostejšem pomenu je standard dogovor o tem, kako nekaj početi. Povedano konkretnje, standardi so definirani enotni predpisi (navodila) za merjenje, pogoje, specifikacije ... med posameznimi zainteresiranimi stranmi: kupec – prodajalec, proizvajalec – porabnik, vlada – industrija (Malek, Škafar in Vorina 2009, 7).

Zaradi tega ni presenetljivo, da standardizacija posega praktično na vsa področja delovanja družbe, tudi (in predvsem) na področje zagotavljanja kakovosti. Za potrebe tega dela lahko povzamemo, da je: standard mera kakovosti, ki pove, kakšen mora biti proizvodni proces, proizvod ali storitev ali njihovi deli.

Razvoj managementa kakovosti

V zadnjih štiridesetih letih so se sistemi managementa kakovosti spreminjali in razvijali neverjetno hitro. Dale (1999, 4), Alič (2003, 20–3) in Garvin (1988, 1–20) navajajo štiri glavne stopnje v evoluciji managementa kakovosti:

- nadzor kakovosti (angl. inspection),
- kontrola kakovosti (angl. quality control),
- zagotavljanje kakovosti (angl. quality assurance),
- celovit management kakovosti (angl. total quality management)



Slika 1. Štiri razvojne faze sistema managementa kakovosti.

Vir: Dale 1999, 5.

Nadzor kakovosti

Dale (1999, 4) in Alič (2003, 21) navajata definicijo nadzora kakovosti po ISO 8402. Pravita, da nadzor kakovosti (angl. inspection) zajema aktivnosti merjenja, preizkušanja, testiranja ali ocenjevanja ene ali več značilnosti proizvodov in primerjavo rezultatov s specificiranimi zahtevami z namenom, da se ugotovi, če je bila za vsako karakteristiko dosežena skladnost s specificiranimi zahtevami.

M. Alič (2003, 21) pravi, da se je nadzor uporabljal od začetka prejšnjega stoletja kot najstarejši pristop k povečanju kakovosti proizvodov v smislu preverjanja skladnosti s tehničnimi specifikacijami.

Ko se je razvila masovna proizvodnja, se je pojavila težnja po nadzoru končnih proizvodov. Z uporabo specifičnih kontrolnih listov so morali inšpektorji za kakovost odkriti pomanjkljive ali napačne proizvode. Takšne inšpekcije so zagotavljale standardizacijo in enotnost proizvodov do določene mere (Garvin 1988). M. Alič (2003) poudarja, da so bile aktivnosti za doseganje kakovosti končnih proizvodov tedaj omejene predvsem na nadzor dokončanih proizvodov. Končni proizvodi so bili pregledani s strani službe kakovosti s ciljem, da bi odkrili ter odstranili ali popravili neustrezne dokončane proizvode (Alič 2003, 21).

Kakovost je bila stvar procesa in več ali manj sinonim za nadzor produkcije. Danes se nekatere proizvode še vedno nadzira, preden gredo na tržišče, vendar pa obstaja še nadgradnja te tehnike (Garvin 1988). Nadzor kakovosti je prva faza v razvoju managementa kakovosti. Nadzor v glavnem izvaja osebje, zaposleno prav s tem namenom. Proizvode, ki ne ustrezajo specifikacijam, se zavrne in se jih lahko preoblikuje. Aktivnosti nadzora se izvajajo, ko se že zaključijo proizvodnja, in niso preventivnega značaja (Alič 2003, 21). Celoten nadzor se izvaja znotraj podjetja in v te aktivnosti ne vključuje dobaviteljev ali porabnikov (Dale 1999).

Kontrola kakovosti

Dale (1999, 4) in M. Alič (2003, 21) navajata definicijo kontrole kakovosti po ISO 8402. Pravita, da kontrola kakovosti (angl. quality control) obsega tehnike in aktivnosti, ki se uporabljajo za izpolnjevanje zahtev glede kakovosti.

Sčasoma so se za kontrolo kakovosti začele uporabljati statistične metode. M. Alič (2003) pravi, da se pojem kakovosti vse bolj uporablja v povezavi s statističnimi metodami v šestdesetih letih prejšnjega stoletja.

Kontrola ni bila omejena samo na končne proizvode, temveč so se proizvodi začeli kontrolirati med samim procesom proizvodnje. Posledično se je zmanjšala potreba po pregledu vsakega končnega proizvoda. Zadostovalo je izbrati reprezentativni vzorec med procesom proizvodnje in na koncu procesa (Garvin 1988).

Vključuje aktivnosti spremljanja, pa tudi aktivnosti ocene stanja in odpravljanja problemov v kakovosti, tako da se zagotovi stalno zadovoljstvo porabnikov. Razlika med kontrolo in nadzorom je v tem, da se nadzor izvaja samo na koncu proizvodnega procesa, kontrola pa tudi med procesom samim. Metode in tehnike, uporabljene v kontroli, so bolj sofisticirane od tistih, uporabljenih v nadzoru. Te izboljšave so pripomogle k odkrivanju večjega števila napak, in to že v zgodnjih fazah proizvodnje. Toda nad-

zor in kontrola kakovosti ne izboljšujeta kakovosti proizvodov, ampak samo ugotovita, kdaj in kje ni prisotna.

Poleg dejstva, da nadzor in kontrola ne izboljšujeta kakovosti proizvodov ali storitev, v kritiki teh sistemov managementa kakovosti Dale (1999) poudarja še dve stvari. Prvič: takšni sistemi ustvarjajo zmedo, ne ve se, kdo je odgovoren za kakovost. Drugič: ta dva sistema sta primerna bolj za proizvodne kot storitvene dejavnosti oziroma znotraj storitvene dejavnosti za merljive in otipljive vidike le-te.

Zagotavljanje kakovosti

Pod pojmom zagotavljanje kakovosti (angl. quality assurance) v standardu ISO 8402 (Dale 1999; Alič, 2003) razumemo vse načrtovane in sistematične aktivnosti znotraj sistema kakovosti, ki so potrebne za zagotovitev zadostne stopnje zaupanja, da proizvod izpolnjuje dane zahteve glede kakovosti.

M. Alič (2003, 22) pravi, da je zagotavljanje kakovosti del obvladovanja kakovosti, osredotočen na vzpostavljane zaupanja, da bodo zahteve za kakovost izpolnjene. Navaja tudi definicijo Ishikawe, ki pravi, da je zagotavljanje kakovosti razvoj, načrtovanje, proizvodnje in servisiranje kakovostnih proizvodov, ki so cenovno ugodnejši, najuporabnejši in vedno zadovoljujejo porabnika.

Garvin (1998) to fazo poimenuje celovita kakovost. Ta poudarja koordinacijo med posameznimi oddelki v podjetju. Glavni cilj te koordinacije je omogočiti kontrolo sodelovanja v podjetju in doseganje učinkovitejše povezanosti med funkcionalnimi enotami. Za ta sistem je značilno, da se kontrola kakovosti ne omejuje samo na proizvod, temveč jo zanima proizvodnja kot celota. Ponovno daje več poudarka proizvodu od začetka do konca proizvodnje. Čeprav je sodelovanje med funkcijami v podjetju pomembna tema v trženjski literaturi, moramo povedati, da celovita kakovost kot koncept ne daje dovolj poudarka porabniku in/ali tržišču (Garvin, 1988).

Dale (1999) za razliko od Garvina tretjo razvojno fazo poimenuje zagotavljanje kakovosti v smislu reševanja problema kontrole kakovosti in njene neučinkovitosti glede izboljšanja kakovosti proizvodov ter storitev. Rajši kot z odkrivanjem napak se ta sistem ukvarja z uvajanjem kakovosti v proizvodni proces, tako da se napake sploh ne pojavijo. Poudarek je dan načrtovanju kakovosti, dizajnu proizvoda, storitvi in procesu ter boljši kontroli operacij. Sistem zagotavljanja kakovosti uvaja uporabo tehnik in orodij managementa kakovosti, kot so histogrami, Pareto-analiza, kontrolne tabele ... In končno, ta sistem zagotavlja večjo motiviranost in vključevanje zaposlenih. Potrebno je še povedati, da podjetje, ki izvaja takšen sistem, lahko vanj vključi tudi sistem kontrole kakovosti (Dale 1999).

M. Alič (2003, 22) tudi pravi, da je zagotavljanje kakovosti stalen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti proizvodov in storitev z najvišjo kakovostjo. V primerjavi s prejšnjima razvojnima fazama sistema je zagotavljanje kakovosti prineslo bistveno novost z zahtevo po odkrivanju in odpravljanju vzrokov neskladnosti, preprečevanju njihovega ponavljanja in stalnem izboljševanju kakovosti. S tem je dalo večji poudarek načrtovanje na vseh ravneh poslovanja in preprečevanju napak ter problemov v njihovem izvoru.

Težnja po zagotavljanju kakovosti je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja vplivala na to, da se je pojem kakovosti začel širiti iz proizvodnje v druge poslovne funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti ni več domena službe kontrole kakovosti, ampak je potrebno vanjo vključiti vse zaposlene (Alič 2003, 22).

M. Alič (2003, 22) navaja še pomembno razliko med japonskim in ameriškim pristopom k zagotavljanju kakovosti. Japonska podjetja so svoje zagotavljanje kakovosti večinoma usmerila na zanesljivost (proizvodnja brez napak), prilagajanje in estetiko, medtem ko so se ameriška podjetja raje usmerila na kakovost proizvoda in njegove značilnosti ter sposobnosti.

Za podporo uvedbe sistemov zagotavljanja kakovosti v podjetjih ostajajo mednarodni standardi kakovosti (npr. standardi serije ISO 9000).

Celovit management kakovosti

Celovit management kakovosti – CMK (angl. total quality management – TQM) vključuje aplikacijo principov managementa kakovosti na vse vidike poslovanja, tudi na dobavitelje in porabnike ter njihovo integracijo v vse ključne poslovne procese.

M. Alič (2003, 23) pravi, da ISO 8402 celovit management kakovosti definira kot pristop k poslovanju podjetja, osredotočen na kakovost, osnovan na sodelovanju vseh zaposlenih v podjetju z namenom ustvarjanja dolgoročnega uspeha na podlagi zadovoljstva kupcev in pridobitev za vse zaposlene v podjetju ter za širšo družbo.

CMK je koncept, vezan za uvajanje in izvajanje kakovosti v poslovnih procesih. V Evropi se je pojavil v Veliki Britaniji konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih let 21. stoletja (Ishikawa 1989; Oakland 1995).

I. Avelini-Holjevac (1998) navaja, da je bil CMK takrat definiran kot »/n/ačin upravljanja s celim poslovnim procesom na takšen način, da se zagotovi popolno zadovoljstvo porabnika na vsaki stopnji, znotraj in zunaj podjetja«.

Filozofija CMK je bila sprva razvita in uporabljana v proizvodnji, da bi se kasneje v večji meri začela uporabljati tudi v storitvenih dejavnostih. Začetek je obeležil problem, kako izmeriti oziroma oceniti storitev, ki je po svoji naravi neotipljiva. Končni proizvod storitve je spremenljiv, nestandarden. Počasi so opazovali vse posebnosti storitev, definirali glavne komponente in mogoče je bilo izmeriti izvršitev posameznih storitev.

Oakland (1995) CMK opisuje kot način organiziranja in vključevanja celotnega podjetja v sistem kakovosti; vsakega oddelka, vsake aktivnosti, vsakega zaposlenega na vseh nivojih. V ta sistemso vključeni tudi porabniki in dobavitelji. CMK je orientiran k zadovoljstvu porabnika. Pomembna značilnost CMK je njegov poudarek na človeških virih, v smislu izobraževanja zaposlenih, opolnomočenja in motiviranja zaposlenih v smislu, da so lastniki in nadzorniki svojega dela. Nujen pogoj za uspeh takšnega sistema je zavezanost najvišjega managementa temu sistemu.

CMK predstavlja pristop k izboljševanju učinkovitosti in fleksibilnosti podjetja kot celote. Predstavlja nujno smer organiziranja in vključevanja celotnega podjetja v doseganje želene kakovosti, s tem pa tudi zelenih rezultatov.

Splošno rečeno, CMK predstavlja (Uran 2003) managerski pristop, ki skuša koordinirati vse zaposlene ter jih usmerjati v isti smeri, tako da bi bili sposobni porabniku

nuditi proizvod ali storitev, otipljivo ali ne, vendar pa tisto, ki si jo porabnik želi, ter takrat, tam in na tisti način, ki si ga porabnik želi.

Ne glede na to, da obstajajo različni pogledi, kaj je CMK, Dale (1999, 10–2) povzema njegove ključne elemente:

- zavezanost vrhnjega managementa in vodenje (angl. commitment and leadership of CEO),
- načrtovanje in organizacija (angl. planning and organization),
- uporaba orodij in tehnik (angl. using tools and techniques),
- izobraževanje in trening (angl. education and training),
- vključenost (angl. involvement),
- timsko delo (angl. teamwork),
- merjenje in povratna informacija (angl. measurement and feedback),
- zagotavljanje, da kultura pripomore k stalnim izboljšavam (angl. ensuring that the culture is conducive to continuous improvement activity).

V nadaljevanju po Daleu (1999, 10–12) povzemamo opise posameznih ključnih elementov CMK, saj so izredno pomembni tudi za ostale koncepte, predstavljene v tem delu.

Zavezanost vrhnjega managementa in vodenje: brez zavezanosti vrhnjega managementa in ostalih vodilnih delavcev v podjetju se ne bo zgodilo veliko in vse, kar se bo zgodilo, ne bo trajno. Osebo morajo prevzeti skrb za kakovost, voditi proces, zagotavljati smer, jasno voditi in odpravljati vse ovire na poti, vključno s prepričevanjem zaposlenih, ki niso pripravljeni sprejeti sprememb. Kljub temu, da sistem CMK zahteva občasno posebno in hitro osredotočanje na reševanje problemov, mora biti CMK stil managementa in naraven način vodenja podjetja.

Načrtovanje in organizacija: vključuje različne aktivnosti procesa izboljšav. Te so:

- razvoj jasnih dolgoročnih strategij/politik CMK, ki so povezane z ostalimi strategijami/politikami podjetja, kot so IT, človeški viri, proizvodne operacije ...,
- razvoj politik v celotni organizacijski hierarhiji s cilji, projekti, z viri in odgovornimi osebami za uresničevanje politik,
- razvoj kakovosti proizvodov in storitev z oblikovanjem in vključitvijo kakovosti v proizvodne procese,
- razvoj preventivnih aktivnosti,
- razvoj učinkovite uporabe sistemov kakovosti,
- razvoj organizacije in infrastrukture za procese stalnih izboljšav, ki vključuje tudi razporeditev sredstev za uresničevanje aktivnosti,
- prizadevanje za standardizacijo, sistematizacijo in poenostavitev navodil in procedur za delo.

Uporaba orodij in tehnik: za podporo procesu stalnih izboljšav in njegov razvoj mora podjetje smiselno uporabljati določene tehnike in orodja.¹

Izobraževanje in trening (angl. education and training): vsem zaposlenim bi morala biti zagotovljena primerno izobraževanje in trening za razumevanje kakovosti ter

¹ Dale (1999, 280–315) navaja in podrobno opisuje orodja in tehnike managementa kakovosti.

osveščenost o njej, za razvoj potrebnih veščin in odnosa do procesa stalnih izboljšav ter predvsem za razvoj poenotenega pogleda vseh zaposlenih na kakovost. Trening bi moral biti stalen in na njega bi se moralo gledati kot na investicijo za razvoj sposobnosti, znanj in potencialov zaposlenih. Brez treninga zaposleni težko rešuje probleme ali spremeni odnos do dela in porabnikov.

Vključenost (angl. involvement): vsi zaposleni morajo biti vključeni v procese stalnih izboljšav in proizvodni proces v smislu opolnomočenja. Za to je potrebno odrediti primerne vire. Del CMK govori tudi o tem, da je potrebno zaposlenim povedati, kaj se od njih pričakuje, kakšna je njihova vloga in delež v celotnem procesu in kako so drugi zaposleni odvisni od kakovosti njihovega dela. Bolj kot zaposleni razumejo delovne procese, aktivnejšo vlogo lahko imajo v procesih stalnih izboljšav. Zaposlene je potrebno opogumljati, da nadzirajo in izboljšujejo svoje delo.

Timsko delo (angl. teamwork) je potrebno uporabljati v vseh možnih oblikah, upoštevajoč zakonitosti takšnega dela. Posebno pozornost je potrebno posvetiti organizaciji in komunikaciji med timi v podjetju ter nagrajevanju kakovostno opravljenega dela.

Merjenje in povratna informacija (angl. measurement and feedback): potrebno je razviti indikatorje in metodologijo za merjenje uspešnosti opravljenega dela. Če smo predani procesu stalnih izboljšav, vedno potrebujemo povratno informacijo o trenutnem stanju in o tem, kako naši porabniki ocenjujejo naše proizvode in storitve, zato da lahko nadaljujejo s procesom stalnih izboljšav.

Zagotovitev, da kultura pripomore k stalnim izboljšavam (angl. ensuring that the culture is conducive to continuous improvement activity): v podjetju je potrebno imeti takšno organizacijsko kulturo, kjer bo stimuliranje k stalnim izboljšavam videti kot razvoj in ne kritika. Sistem zagotavljanja kakovosti je potrebno integrirati v vse pore podjetja.

Poleg Dalea (1999) so tudi drugi avtorji (npr. Avelini-Holjevac 1998; Oakland 1995) izpostavljali nekatere ključne elemente CMK. Tako poudarjajo pomen koncepta »prvič in brez napake«, ki ga v proizvodnjo uvaja CMK, posebno zaradi dejstva, da v turizmu prihaja do direktne potrošnje in ne obstaja možnost popravljanja ponujenega proizvoda, tako da prav preventiva predstavlja edini način, kako preprečiti odhod gosta v drugo destinacijo zaradi naše napake.

Vendar pa zaradi napake ne bomo ostali samo brez enega gosta. Nezadovoljen gost se več ne vrača, o nas širi negativne informacije in nas ne priporoča družini, prijateljem in znancem. Znano je, da je ustna promocija najučinkovitejša in najboljše promocijsko sredstvo.

Postavljanje in izvajanje sistema CMK je dolgotrajno in naporno delo. Predvsem se je treba zavedati, da so usmeritve za uvajanje tega koncepta, prvič ali/in vsakič naslednjič, nujne. Eden od načinov, da se to doseže, je gotovo uvajanje standardov. CMK je streha hiše, medtem ko standardi predstavljajo temelje te iste hiše (Avelini-Holjevac 1998).

Zelo hitro imajo managerji v mislih najbolj znane standarde kakovosti – standarde ISO 9000. Ena od napak, ki se pojavlja pri razumevanju standardov serije ISO 9000, je ta, da v primeru, da podjetje izpolnjuje te standarde, to še ne pomeni, da ima kakovosten proizvod ali storitev, ker se ti standardi nanašajo na organizacijo podjetja in za-

poslene, ne pa na proizvode in storitve (Nield in Kozak, 1999; Pivka in Uršič 1999; Vujošević 1996).

Torej, standardi so samo prvi korak na poti k zelenemu cilju, kakovostnemu proizvodu in s tem izboljšanju poslovnih rezultatov, vendar pa korak, brez katerega ne bomo prišli do cilja. Korak merjenja je druga vitalna komponenta CMK, brez katere sama filozofija ne bi bila jasna. Ko so metode merjenja razvite in rezultati pridobljeni, se lahko proces, ki ga spremljamo, postavi v pravi kontekst in glede na to se lahko sprejmejo prave odločitve. Vpeljava ostalih elementov CMK v storitvene dejavnosti (tudi gostinstvo in turizem) ne predstavlja večjih problemov kot v proizvodnih dejavnostih.

Če zberemo mnenja različnih strokovnjakov, dobimo o CMK in njegovem pomenu za gostinstvo, predvsem v hotelirstvu kot nosilcu receptivnega turizma, naslednjo sliko. Značilnosti CMK v hotelirstvu so določene z značilnostmi hotelskih storitev. Hotelske storitve spadajo v množične storitve, ki jih poleg splošnih lastnosti storitev karakterizirajo tudi: visoka delovna intenzivnost, pogost osebni kontakt z gostom, raznovrstnost storitev, odvisna od izbora gosta, neotipljivost storitve in otipljivost gostinskih proizvodov (hrana, pijača, soba), povezanost in neločljivost storitve in proizvoda, heterogenost gostvov.

Zaradi navedenega se težišče kakovosti prenaša na izvršitelje storitev – gostinski kader in hotelski management. Kakovost se odreja s standardi dela, ki so predpisi, s katerimi se določajo elementi kakovosti kadrov v hotelih: znanje, veščine, izkušnje, videz, obnašanje in druge zahteve. Razen tega se s standardi predpiše vsak posamezni postopek in naloge v delovnem procesu. Vsak od zaposlenih mora točno vedeti, kaj, kako, kdaj, v kolikem času in zakaj mora opraviti določeno nalogo. Vsak je odgovoren za svojo nalogo, gost ne sme trpeti zaradi napak zaposlenih.

Standardi torej postavljajo predpogoj kakovostnega proizvoda. Predvsem se nanašajo na otipljive dele turističnih proizvodov, kamor spadajo osnovne storitve nastanitve, prehrane in transporta. Vendar pa je, skladno s konceptom CMK, naša izhodiščna točka porabnik oziroma zadovoljevanje gostovih potreb, želja in pričakovanj. Glede na veliko konkurenco je samo po sebi razumljivo, da so naše osnovne storitve na kakovostni ravni ali pa tudi boljše od konkurence. Veliko število hotelov danes nudi ne le različne, ampak predvsem kakovostne storitve. Osnovne storitve niso tisti dejavnik, ki bo omogočil diferenciacijo od konkurence.

Nagrade in standardi kakovosti

Kuhelj (2009, 49) pravi, da višja kakovost proizvodov in storitev navadno ni končni cilj podjetij. Kakovost je dejansko bolj sredstvo za doseganje končnih ciljev podjetja, kot so doseganje večjega dobička, cenovna konkurenčnost, povečevanje prodaje in tržnega deleža ter ugled podjetja in njegovih blagovnih znamk.

V ta namen, pravi Kuhelj, so bili razviti sistemi managementa kakovosti. V svetu obstaja vrsta takšnih sistemov ter njihovih izpeljank. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj najbolj znanih, kot so MBNQA, EFQM, Priznanje RS za poslovno odličnost, standardi ISO, Six sigma, 20 ključev in drugi.

M. Alič (2003, 47) pravi, da so se v zadnjem času kot nadgradnja standardov ali pa kot samostojen pristop k zagotavljanju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja uve-

dli nekateri samoocenitveni modeli, kot so model poslovne odličnosti, model 20 ključev, model Six sigma. Pravi, da se za enega od teh pristopov odloči večina podjetij, ki že ima uveden standard kakovosti ISO 9001 in/ali ISO 14001. Posebej poudarja, da nekateri od teh modelov omogočajo najboljšim podjetjem, da na podlagi medsebojne primerjave pridobijo javno priznanje za svoje kakovostno delo.

Model Six sigma ni podlaga za zunanje ocenjevanje, nagrajevanje in promocijo podjetij, pač pa se uporablja le interno za ocenjevanje poslovanja in ukrepanje v smeri nenehnih izboljšav. Uporablja se v tistih proizvodnih podjetjih, ki težijo k popolni odpravi napak (Alič 2003, 47).

Kratek pregled zgodovinskih dogajanj na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu, na začetku predvsem v industriji in pozneje tudi na področju storitev, nam kaže na dejstvo, da je Japonska že v petdesetih letih 21. stoletja razvila svoj sistemski pristop celovit management kakovosti, katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, t. i. Demingove nagrade (po Američanu dr. W. Edwardsu Demingu), najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oz. meril (<http://www.mirs.gov.si>).

Kot odgovor na to so v ZDA v začetku šestdesetih let v avtomobilski in oboroževalni industriji intenzivno začeli pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov in tako prišli tudi do prvih oblik standardov. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model CMK in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, t. i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000 in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. To je v letu 1990 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovila Evropski sklad za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (EFQM) z nalogo razviti pristopa oz. modela, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga nagradi za odličnost EFQM (EFQM Excellence Award) in je združil izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. V letu 1992 je bila že podeljena prva nagrada.

Z razvojem modela je bil storjen korak naprej od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo. Danes je po Evropi, tudi v Sloveniji, ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, ki jim je v največji meri za podlago model poslovne odličnosti EFQM.

MBNQA

Nagrado za kakovost Malcom Baldrige (angl. Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA) je leta 1987 ustanovil ameriški kongres. Z njo upravlja National Institut of Standards and Tehnology (NIST) s pomočjo t. i. programa poslovne odličnosti Baldrige. Program Baldrige obstaja z namenom, da pomaga organizacijam izboljšati njihovo poslovanje in uspeti na konkurenčnem globalnem trgu. Gre za prvo in edi-

no javno-zasebno partnerstvo, ki je hkrati tudi nagrada predsednika ZDA, posvečena izboljšanju konkurenčnosti in poslovanja ameriških organizacij.

Program poslovne odličnosti Baldrige poučuje organizacije vseh velikosti in sektorjev za doseganje poslovne odličnosti. Izpostavljajo najboljše organizacije, določajo najboljše prakse poslovanja in pomagajo organizacijam doseči poslovno odličnost. Skupaj s strokovnimi sodelavci ponujajo (<http://www.nist.gov/baldrige>):

- kriterije Baldrige kriterije za poslovno odličnost – integriran managerski okvir,
- orodje za ocenjevanje izboljšav,
- izobraževalne predstavitve, konference in delavnice, kako izboljšati poslovanje z uporabo kriterijev Baldrige, in
- povratne informacije od strokovnjakov o organizaciji, s poudarkom na prednostih in priložnostih, kje izboljšati poslovanje.

Pri programu poslovne odličnosti Baldrige gre za integriran pristop k poslovni odličnosti organizacije, ki rezultira v (<http://www.nist.gov/baldrige>):

- dodajanju vrednosti za porabnike in deležnike,
- prispevku k trajnostnemu razvoju organizacije,
- izboljšanju celotne učinkovitosti organizacije in njenih zmogljivosti zter
- organizacijski in osebni rasti ter učenju.

MBNQA je letna nagrada, ki se podeljuje ameriškim podjetjem za izjemne dosežke na področju doseganja poslovne odličnosti in managementa kakovosti (Woods in King 1996). Cilji te nagrade so:

- promocija kakovosti in zavedanja le-te kot pomembne komponente za doseganje konkurenčnosti,
- izboljšanje razumevanja zahtev za odličnost v kakovosti,
- izmenjava informacij o uspešnih strategijah kakovosti in učinki, ki izhajajo iz implementacije teh strategij.

Nagrado podeljuje nacionalni standard za kakovost in mnogo podjetij kriterije uporablja kot osnovni vodič za management pri izdelavi lastnih programov za izboljšanje kakovosti. Obstajajo tri kategorije: za proizvodna podjetja, za storitvena in za mala podjetja. Nagrada se podeljuje vsako leto v vseh treh kategorijah.

Da bi se podjetja potegovala za to nagrado, morajo podrobno opisati in analizirati svoje delo in poslovne procedure. Izpolnijo nekaj deset strani dolgo prijavnico in plačajo pristopnino. Organizacija lahko zbere 1.000 točk. Prijavljeni morajo pokriti sedem kategorij, ki predstavljajo glavne komponente sistema managementa kakovosti. Ta področja so (Woods in King 1996; <http://www.nist.gov/baldrige>):

1. voditeljstvo,
2. strateško načrtovanje,
3. osredotočenost na porabnika,
4. merjenje, analiza in management znanja,
5. osredotočenost na zaposlene,
6. osredotočenost na proizvodnjo,

7. rezultati.

Prijavnice, kjer so se organizacije ocenile same, pregledajo izkušeni managerji, profesorji in svetovalci. Tiste organizacije, ki so prejele več kot 600 točk, gredo v drugi krog, ko jih obišče skupina ocenjevalcev. Med obiskom ocenjevalci pregledajo, ali navedbe iz prijavnice držijo. Potem podajo poročilo panelu sodnikov. Sodniki svoje odločitve sporočijo sekretarju (ministru, op. a.) za trgovino, ki dokončno izbere nagrajence za tekoče leto (Woods in King 1996, 57–8). Vse organizacije, ki so se prijavile, prejmejo poročilo ocenjevalcev, ki govori o tem, kje lahko izboljšajo svoje poslovanje. Zmagovalci lahko nagrado oglašujejo in promovirajo. Po zakonu morajo tudi deliti svojo zgodbo o kakovosti.

Med najbolj znanimi podjetji v hotelirstvu, ki so prejela to nagrado, je podjetje Ritz-Carlton Hotel Company (kot prvo podjetje s področja storitev).

EFQM

15. septembra 1988 se je 14 vodilnih gospodarstvenikov sestalo in podpisalo pismo o nameri o ustanovitvi Evropske fundacije, katere namen naj bi bil povečanje konkurenčnosti evropskih podjetij. Evropska fundacija za management kakovosti (angl. European Foundation for Quality Management – EFQM) je bila ustanovljena oktobra 1989, ko je 67 predsednikov uprav evropskih podjetij podpisalo krovno politiko EFQM in se zavezalo, da po dosega poslanstvo in vizijo EFQM.

Fundacija je zbrala skupino strokovnjakov iz gospodarstva in akademskih vod, z namenom, da razvijejo model odličnosti EFQM, holističen okvir, ki ga je mogoče aplicirati na vsako organizacijo, ne glede na velikost ali sektor. Ta model za ocenjevanje so prvič uporabili za podeljevanje evropske nagrade za kakovost (angl. European Quality Award) leta 1992.

EFQM, Evropska organizacija za kakovost (angl. European Organisation for Quality-EOQ), in Evropska unija sta sledili iniciativi MBNQA v ZDA in oblikovali Evropsko nagrado za kakovost z namenom izboljšanja kakovosti in zanesljivosti proizvodov in storitev. Podeljujeta se dve nagradi:

- z »European Quality Award – EQA« se nagrajuje podjetje, ki je zastopnik CMK v zahodni Evropi;
- z »European Quality Prize« se nagrajuje določeno število podjetij, ki kažejo odličnost v upravljanju s kakovostjo kot osnovni proces stalnega izboljševanja.

Podjetja, prijavljena za podelitev EQA, morajo oddati lastno oceno, oblikovano glede na model EFQM.

EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost. Z razvojem modela je bil storjen korak naprej od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje vse elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo.

EFQM je predan pomoči pri zagotavljanju izboljševanja organizacij z uporabo modela odličnosti EFQM kot celovitega okvira managementa, ki ga uporablja več kot 30.000 organizacij v Evropi. Zadnjih 20 let obvladuje razvoj tega modela, pri čemer uporablja izkušnje in znanje teh organizacij, s čimer želi doseči, da bi model odražal dejansko stanje (EFQM 2012, 7).

Da bi podjetjem pomagali uporabljati model EFQM, EFQM zagotavlja usposabljanje, orodje za ocenjevanje in sheme priznavanj. Prava vrednost pa izhaja iz zbiranja dobrih praks in vključevanja v njihov portfelj (EFQM 2012).

Namen EFQM, nepridobitne članske organizacije, je širjenje dobrih praks s študijami primerov, spletnimi seminarji, z delovnimi skupinami, s konferencami in tematskimi dogodki. Skrbi za mrežo najboljših organizacij v svetovnem merilu in njihovih voditeljev, ki delijo svojo strast do poslovne odličnosti. Verjamejo, da je model EFQM skupni okvir, ki vsem pomaga izboljševati delovanje. Cilj dela pri EFQM je s člani deliti EFQM-a njihovo navdušenje, motivacijo in dosežke (EFQM 2012).

EFQM model odličnosti EFQM pregleduje in posodablja periodično na 3 leta, na podlagi učenja, izkušenj in vpogleda vodilnih organizacij. Zasnovan je tako, da je praktično in pragmatično orodje, ki omogoča organizaciji, da pridobi celovit pregled nad sedanjem ravno odličnosti in prednostno razvrsti svoja prizadevanja za izboljšave za čim večji učinek (EFQM 2012).

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega. Model je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent (EFQM 2012, 3):

- temeljna načela odličnosti,
- meril in
- logike RADAR.

Temeljna načela odličnosti definirajo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije. Merila podajajo okvir, ki organizacijam pomaga prenesti temeljna načela in logiko RADAR v prakso. Logika RADAR je enostavno in močno orodje, ki poganja stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji (EFQM 2012, 3).

Koristnost modela je predvsem v tem, da se lahko uporabi v vsaki organizaciji ne glede na njeno panogo, velikost, strukturo ali zrelost. Gre za neobvezujoče orodje, ki upošteva številne različne koncepte. Ponuja skupni jezik, ki članom EFQM-a omogoča učinkovito izmenjavo znanja in izkušenj, tako znotraj kot zunaj lastne organizacije (EFQM 2012, 3).

TEMELJNA NAČELA ODLIČNOSTI

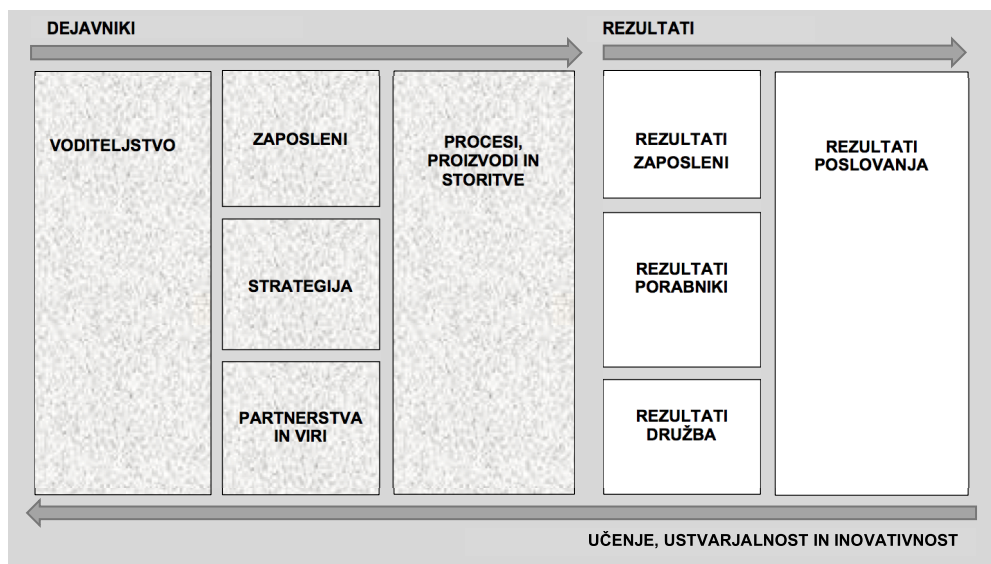
Temeljna načela odličnosti so bistvena za vsako organizacijo, ki želi doseči trajno odličnost. Lahko se uporabijo tudi kot podlaga za opis značilnosti odlične organizacijske kulture. Prav tako so lahko skupni jezik za najvišje vodstvo. Obstaja 8 temeljnih načel (EFQM 2012, 4):

1. dodajanje vrednosti za odjemalce (odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, s predvidevanjem in z izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti),
2. ustvarjanje trajnostne prihodnosti (odlične organizacije z izboljševanjem uspešnosti svojega delovanja pozitivno vplivajo na svet okoli sebe, s tem pa tudi na gospodarske, okoljske in družbene razmere v skupnostih, s katerimi so v stiku),
3. razvijanje sposobnosti organizacije (odlične organizacije razvijajo svoje sposobnosti z uspešnim managementom sprememb znotraj in zunaj svojih meja),

4. spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti (odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov),
5. vodenje z vizijo, navdihom in integriteto (odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije),
6. agilni management (odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja in uspešnega ter učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti),
7. doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih (odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.),
8. trajno doseganje izvrstnih rezultatov (odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov).

MERILA

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela, in rezultati, ki jih dosega. Merila delijo na merila dejavnikov in merila rezultatov.



Slika 2. Model odličnosti EFQM.

Vir: EFQM 2012, 4.

Za doseganje trajnega uspeha organizacija potrebuje močno vodstvo in jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodane vrednosti proizvodov in storitev za porabnike je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organiza-

ciji učinkovito izvedeni pravi pristopi, bodo doseženi takšni rezultati, ki jih interesne skupine pričakujejo.

Obstaja 5 dejavnikov, ki jih prikazuje leva stran modela. To so stvari, ki jih mora organizacija storiti za razvoj in izvajanje svoje strategije. Ti dejavniki so (EFQM 2012 4–5):

1. voditeljstvo: odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in jo udejanjajo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko organizacije ter vse-skozi zbujajo zaupanje. So fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s čimer zagotavljajo njeno stalno uspešnost.
2. strategija: odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. Za udejanjanje strategije razvijajo in širijo ustrezne politike, načrte, cilje in procese.
3. zaposleni: odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih ter zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin ter znanja v korist organizacije.
4. partnerstva in viri: odlične organizacije v podporo svoji strategiji in politikam ter za uspešno izvajanje procesov načrtujejo in obvladujejo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire. Zagotavljajo uspešno obvladovanje svojega vpliva na okolje in družbo.
5. procesi, proizvode in storitve: odlične organizacije razvijajo, obvladujejo in izboljšujejo procese, proizvode in storitve, da bi povečevale vrednost za porabnike in druge deležnike.

Obstajajo štiri področja rezultatov, ki jih prikazuje desna stran modela. To so rezultati, ki jih organizacija dosega v skladu s svojimi strateškimi cilji. Na vseh štirih področjih rezultatov ugotavljamo, da odlične organizacije:

- uporabljajo nabor meril dojemanja in povezanih kazalnikov uspešnosti delovanja, da bi ugotovile uspešnost udejanjanja in razširjanja svoje strategije ter podpornih politik na podlagi potreb in pričakovanj svojih skupin deležnikov;
- postavljajo jasne cilje za ključne rezultate odjemalcev na podlagi potreb in pričakovanj svojih deležnikov ter v skladu s svojo izbrano strategijo;
- razčlenjujejo rezultate, da bi razumele potrebe in pričakovanja posebnih skupin deležnikov;
- vsaj tri leta izkazujejo pozitivne ali trajno dobre rezultate;
- jasno razumejo osnovne razloge in gonila za opažene trende ter vpliv, ki ga bodo ti rezultati imeli na
- druge kazalnike uspešnosti delovanja, dojemanja in z njimi povezane končne rezultate;
- zaupajo v svoje prihodnje uspešno delovanje in rezultate na podlagi lastnega razumevanja ter vzročno-posledičnih povezav;

- razumejo, kako so njihovi ključni rezultati primerljivi s podobnimi organizacijami, in te podatke
- uporabijo za postavljanje ciljev, kjer je relevantno.

Pri rezultatih dodajo še naslednje definicije (EFQM 2012, 5):

1. rezultati, povezani s porabniki: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih porabnikov;
2. rezultati, povezani z zaposlenimi: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih;
3. rezultati, povezani z družbo: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja relevantnih deležnikov v družbi;
4. rezultati poslovanja: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov.

RADAR

Logika RADAR je dinamičen ocenjevalni okvir in močno managersko orodje, ki zagotavlja strukturiran pristop k spraševanju o uspešnosti delovanja organizacije. Akronim RADAR pomeni:

- rezultati (angl. **results**),
- pristop (angl. **approach**),
- razširjenost (angl. **deployment**),
- ocenjevanje (angl. **assessment**),
- pregled (angl. **review**).

Logika RADAR v splošnem določa, da mora organizacija (EFQM 2012, 6):

- v svoji strategiji določiti, katere rezultate želi doseči,
- načrtovati in razvijati integriran nabor utemeljenih pristopov za doseganje želenih rezultatov v sedanjosti in prihodnosti,
- sistematično udejanjati in razširjati pristope za zagotavljanje njihove uvedbe,
- ocenjevati in izboljševati udejanjene ter razširjene pristope na podlagi spremljanja in analize doseženih rezultatov ter dejavnosti stalnega učenja.

Model odličnosti EFQM se lahko uporablja za oceno trenutnega stanja v organizaciji. Rezultat ocenjevanja je običajno nabor prednosti in priložnosti za izboljšanje uspešnosti delovanja v prihodnosti. Prepoznavanje prednosti organizacije je pomembno, ne zgolj zato, da ne nehamo delati pravih stvari, temveč tudi zato, ker lahko te prednosti pomagajo pri reševanju ugotovljenih problemov. Po definiciji skladnost z določenim standardom ne pomeni odličnosti. Odličnost pomeni preseganje pričakovanj. Za razliko od revizije, ki uporablja standarde, ocenjevanje daje managerskemu timu števil-

ne priložnosti, možnosti. Katere so, kako jih bodo v posameznem primeru obravnavali ter na kakšen način, pa je odvisno od strateških prioritet v organizaciji (EFQM 2012, 6).

PRSPO

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje priznanje Republike Slovenije v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti (<http://www.mirs.gov.si>).

Tudi v Sloveniji smo se po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih trgov, ki so morali čez noč zamenjati jugoslovanskega. Tako je postalo jasno, kaj pomeni kakovost za našo konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard (<http://www.mirs.gov.si>).

Izhajajoč iz te jasno prepoznane potrebe in vse jasneje oblikovane nacionalne zavesti o kakovosti je Vlada RS predlagala Državnemu zboru Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. Po dveh pilotnih letih (1996 in 1997) je leta 1998 tudi naša država dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja, ki je v osnovi (model poslovne odličnosti) enak nagradi za odličnost EFQM (<http://www.mirs.gov.si>).

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade odličnosti – EFQM Excellence Award, ki so na razpolago organizacijam za vrednotenje njihovih prizadevanj za izboljševanje kakovosti in odličnosti.

Namen PRSPO (<http://www.mirs.gov.si>) je:

- spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov ter storitev,
- izbirati zgledne in najboljše slovenske organizacije po zgledu nagrade za odličnost EFQM,
- slovenskim managerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja,
- slovenskemu gospodarstvu na ta način pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

Cilji (<http://www.mirs.gov.si>) so:

- razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- povečati zavedanje o kakovosti in se prizadevati za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in s tujimi podjetji,
- priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti,
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je program Vlade RS, ki je nosilka priznanja RS za poslovno odličnost. Organizacijsko strukturo PRSPO podrobneje določata »Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost« in »Pravilnik o delu Odbora za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost« (<http://www.mirs.gov.si>).

Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost imenuje Vlada Republike Slovenije. Sestavljajo ga člani po položaju: minister, pristojen za znanost, minister, pristojen za gospodarstvo, minister, pristojen za javno upravo, predsednik Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije in drugi člani Odbora: predstavnik reprezentativnih gospodarskih zbornic, predstavnik reprezentativnih sindikatov, dva direktorja oziroma člana poslovnega organa iz gospodarskih družb in dva poslovodna organa iz organizacij iz javnega sektorja, ki so izkazale odličnost poslovanja. Predsednika odbora izmed sebe izvolijo člani odbora. Odbor odloča o predlogih za dobitnike priznanj in opravlja druge naloge v skladu s pravilnikom (<http://www.mirs.gov.si>).

Urad RS za meroslovje opravlja strokovne in administrativne naloge za Odbor PRSPO. Koordinira in s strokovno podporo usmerja ter spremlja izvajanje posameznih nalog v okviru ocenjevalnega postopka. Skrbi za prenos prakse evropske nagrade EFQM EEA v postopek PRSPO, organizira strokovne posvete in izobraževanja za ocenjevalce, prijavitelje, organizira slovesno podelitev priznanj in druge promocijske aktivnosti (<http://www.mirs.gov.si>).

Ocenjevalno komisijo sestavljajo (<http://www.mirs.gov.si>):

- razsodniška skupina PRSPO,
- ocenjevalci in vodilni ocenjevalci.

Razsodniško skupino sestavlja 7 članov, 4 predstavniki zasebnega in 3 predstavniki javnega sektorja. Razsodniki pregledajo vse vidike postopka ocenjevanja, rezultate ocenjevanj ter predlagajo odboru finaliste in dobitnike priznanj.

Ocenjevalci, najmanj trije v vsaki ocenjevalni komisiji, so izbrani izmed vodstvenih delavcev in strokovnjakov, ki so z rezultati svojega dela dokazali svojo odličnost na področju poslovanja in kakovosti v gospodarskih organizacijah, zavodih ter ustanovah. Eden od njih je v ocenjevalni skupini imenovan za vodilnega ocenjevalca in odgovoren za vodenje ocenjevanja vlog. Vsi ocenjevalci so se predhodno usposabljali, tako da je zagotovljena čim večja skladnost pri ocenjevanju vlog za priznanje (<http://www.mirs.gov.si>).

V javnem razpisu so k prijavi vabljeni slovenska podjetja in javne inštitucije v naslednjih kategorijah (<http://www.mirs.gov.si>):

- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju javnega sektorja,
- kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju javnega sektorja.

Po preteku roka za sprejem vlog, ki je objavljen v javnem razpisu, komisija za odpiranje vlog pregleda, ali prispele vloge ustrezajo razpisnim pogojem. Prijavitelja, ki je oddal nepopolno vlogo, komisija pisno pozove, da odpravi pomanjkljivosti v roku 8 dni

od dneva odpiranja vlog. Za vloge, pripravljene v skladu z javnim razpisom, urad v sodelovanju z razsodniki sestavi ocenjevalne skupine. Sestavo ocenjevalnih skupin prijavitelji potrdijo oziroma zahtevajo spremembo, vendar ne več kot enkrat v istem postopku. Vsak član ocenjevalne skupine prejme vlogo prijavitelja z navodili. Vlogo najprej individualno obravnava za vsako od meril z vidika prednosti in priložnosti za izboljšanje ter vprašanj, ki jih je potrebno v postopku še razjasniti – s predstavnikom prijavitelja ali na obisku na lokaciji. Ocenjevalna skupina na usklajevalnem sestanku razpravlja in se uskladi glede temeljnih ugotovitev glede razumevanja ključnih informacij na podlagi individualnih ugotovitev. Na predhodnem sestanku ocenjevalne skupine s predstavnikom prijavitelja prijavitelj razjasni temeljne nejasnosti in odprta vprašanja ocenjevalne skupine, lahko pa predstavi tudi dodatno relevantno gradivo in druge informacije. Ocenjevalna skupina obišče vsakega ocenjevanega prijavitelja.

Namen obiska na lokaciji je na kraju samem ugotoviti stanje uvedbe modela odličnosti v poslovanju prijavitelja, razjasniti še vsa preostala vprašanja in občutiti vzdušje, ki vlada na delovnih mestih prijavitelja. Za obisk ocenjevalna skupina predhodno pripravi urnik z navedbo oseb in področij, ki jih želi obiskati, in ga uskladi s prijaviteljem. Prijavitelj v času obiska zagotovi kontaktno osebo vodilnemu ocenjevalcu, pomoč vodstva prijavitelja, dokumentacijo, ki jo potrebujejo ocenjevalci, omogoči intervjuje zaposlenih, zagotovi prostor za sestanke ocenjevalcev, napitke in lažje poslovno kosilo. Ocenjevalno komisijo lahko na obisku spremlja predstavnik Urada RS za meroslovje ali eden od razsodnikov. Ocenjevalna skupina v zadnjem delu obiska izvede ocenjevanje in ustno poroča prijavitelju o temeljnih ugotovitvah (<http://www.mirs.gov.si>).

Prijavitelj v sklepnih fazi postopka PRSPO prejme pisno poročilo ocenjevalne skupine po posameznih merilih in podmerilih modela odličnosti v obliki ugotovljenih prednosti ter priložnosti za izboljšave, skupaj s številčno oceno na osnovi matrike RADAR. Na željo prijavitelja lahko po zaključku procesa ocenjevanja eden ali več članov ocenjevalne skupine poroča prijavitelju o končnih rezultatih ocenjevanja. S tem se zagotovi čim boljše razumevanje ključnega sporočila iz pisnega končnega poročila, ki ga je pripravila ocenjevalna skupina. Ni pa možno razpravljati o doseženih ocenah in uvrstitvi med morebitne finaliste ali dobitnike priznanja. Takšen obisk pri prijavitelju naj bi se zgodil kmalu po prejemu pisnem poročilu (<http://www.mirs.gov.si>).

Na koncu Urad RS za meroslovje navaja (<http://www.mirs.gov.si>), da se je treba zavedati, da se po končanem samoocenjevanju ali po prejemu končnega poročila v okviru postopka za priznanje ne bo nič spremenilo, če v organizaciji na podlagi ugotovitev ne bodo sprejeli ustreznih ukrepov v smeri odpravljanja pomanjkljivosti ter izboljšanja določenih nekaj ključnih področij.

Odbor za priznanja RS za poslovno odličnost vsako leto razglasi finaliste – organizacije kandidatke, ki so se uvrstile v ožji izbor v posamezni kategoriji – in dobitnika državne nagrade za kakovost – priznanja RS za poslovno odličnost (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo 2006, 17).

V letu 2002 se je izvedel tudi pilotni projekt priznanja RS za poslovno odličnost za turizem v sodelovanju s Slovensko fundacijo za poslovno odličnost (SFPO) in Slovensko turistično organizacijo. Diplome za sodelovanje so prejeli Grand hotel Toplice Bled, d. o. o., Golf in kamp Bled, d. d., Hoteli Bernardin, d. d., iz Portoroža, Terme Ča-

tež, d. d., iz Čateža ob Savi ter Hoteli Palace, d. d., iz Portoroža (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo 2006, 16). Ta ukrep je bil tudi eden od redkih ukrepov za spodbujanje kakovosti v turizmu v takratni strategiji razvoja turizma (v letih 2002–2006), a se nagrada ni prijala.

Standardi ISO

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (angl. International Organisation of Standardisation) je bila ustanovljena leta 1947. Danes ISO združuje 157 nacionalnih organov za standarde, ki v tej organizaciji predstavljajo interese držav članic, iz katerih prihajajo. To je krovna mednarodna organizacija za standardizacijo s sedežem v Ženevi. ISO sestavljajo tehnični odbori, podobori in delovne skupine, v katerih člani razvijajo in pripravljajo mednarodne standarde. Poleg nacionalnih organov za standarde lahko pri razvoju standardov v okviru ISO sodelujejo tudi druge mednarodne organizacije, ki imajo status povezanih članic. ISO je za svoje delovanje razvila pravila, t. i. ISO/IEC Directives, ki vsebujejo tudi zahteve za oblikovanje oziroma končni izgled standardov (<http://www.sist.si>).

Nacionalni organi za standarde so organi, priznani na nacionalni ravni, da kot nacionalni člani zastopajo interese svojih držav v ustreznih mednarodnih in evropskih organizacijah za standardizacijo. Slovenijo v mednarodnih in evropskih organizacijah za standardizacijo zastopa Slovenski inštitut za standardizacijo ali krajše SIST (<http://www.sist.si>).

Standardi družine ISO 9000 so zbirka veljavnih mednarodnih standardov, tehničnih specifikacij, tehničnih poročil, priročnikov in internetnih dokumentov o managementu kakovosti. Trenutna zbirka vsebuje okrog 25 dokumentov, nenehno pa se dopolnjuje in nadgrajuje z novimi dokumenti ali spremembami in dopolnitvami obstoječih dokumentov (<http://www.sist.si>).

SIST pravi, da je serija standardov EN ISO 9000 rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje. Predvsem pa so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi načela »planiraj – stori – preveri – ukrepaj« ter procesnega managementa.² Revidirani standardi se rojevajo v jasnejši, dostopnejši obliki, ki je zgrajena na vrednotah predhodnega standarda (<http://www.sist.si>).

SIST EN ISO 9001:2008 sestavljajo naslednji glavni deli (<http://www.sist.si>; Kuhelj 2009):

- Sistem managementa kakovosti – podjetje mora najprej opredeliti, kateri so njegovi procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane proizvod, in kako bodo procese merili in izboljševali. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

2 Opis standardov ISO je vzet s spletne strani Slovenskega inštituta za standardizacijo. Ker smo na začetku skušali vpeljati poenoteno terminologijo, tu namesto termina vodenje uporabljamo termin management, namesto odjemalec porabnik, namesto organizacija podjetje, namesto izdelek proizvod, zato tekst v določenih delih odstopa od originalnega..

- Odgovornost managementa – najvišji management v podjetju se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Management je namreč odgovoren za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj podjetja.
- Vodenje virov – standard daje več poudarka virom, ki si jih mora podjetje zagotoviti, da bo porabnik dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- Realizacija proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo proizvoda oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot so sprejemanje navodil od porabnikov, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala ter storitev in dobava proizvodov ter storitev.
- Merjenje, analize in izboljševanje – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva porabnikov ter sistema vodenja in zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za management sistema.

Poslovna modrost pravi, da je poslovni dobiček rezultat zadovoljnih zaposlenih in zadovoljnih porabnikov. Če hoče podjetje pridobiti zadovoljstvo porabnika, mora biti med njima vzpostavljeni taki dobaviteljski odnosi, ki prinašajo obojestransko korist (<http://www.sist.si>).

Tabela 3. Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti.

STANDARD	SLOVENSKINASLOV	ORIGINALNINASLOV
SIST EN ISO 9000:2005 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (ISO 9000:2005)	Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005)
SIST EN ISO 9001:2008 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2008)	Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2008)
SIST EN ISO 9001:2008/AC:2009 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2008/Popravek 1:2009)	Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2008/Cor 1:2009)
SIST EN ISO 9004:2009 (sl, en)	Vodenje za trajno uspešnost organizacije – Pristop z vodenjem kakovosti (ISO 9004:2009)	Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach (ISO 9004:2009)
SIST ISO 10001:2008 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za kodeks ravnanja organizacij	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations
SIST ISO 10002:2004 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za ravnanje s pritožbami v organizacijah	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations

STANDARD	SLOVENSKI NASLOV	ORIGINALNI NASLOV
SIST ISO 10003:2008 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za reševanje nesoglasij z odjemalci s pomočjo drugih organizacij	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations
SIST ISO 10004:2012 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za nadzorovanje in merjenje	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring
SIST ISO 10005:2005 (en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za plane kakovosti	Quality management systems – Guidelines for quality plans
SIST ISO 10006:2004 (sl,en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za vodenje kakovosti projektov	Quality management systems – Guidelines for quality management in projects
SIST ISO 10007:2004 (en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za vodenje konfiguracij	Quality management systems – Guidelines for configuration management
SIST EN ISO 10012:2003 (sl,en)	Sistemi vodenja meritev – Zahteve za procese merjenja in merilno opremo (ISO 10012:2003)	Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment
SIST ISO/TR 10013:2002 (sl,en)	Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti	Guidelines for quality management system documentation
SIST ISO 10014:2006 (sl,en)	Vodenje kakovosti – Smernice za doseganje finančnih in ekonomskih koristi	Quality management systems – Guidelines for realizing financial and economic benefits
SIST ISO 10015:2002 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za usposabljanje	Quality management – Guidelines for training
SIST ISO/TR 10017:2003 (en)	Napotki za statistične metode v zvezi z ISO 9001:2000	Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
SIST ISO 10018:2012 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za vključevanje in kompetence zaposlenih	Quality management – Guidelines on people involvement and competences
SIST ISO 10019:2005 (en)	Smernice za izbiro svetovalcev za sisteme vodenja kakovosti in uporabo njihovih storitev	Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services
SIST EN 15224:2012 (en)	Zdravstvene storitve – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve na osnovi EN ISO 9001:2008	Health care services – Quality management systems – Requirements based on EN ISO 9001:2008

STANDARD	SLOVENSKINASLOV	ORIGINALNINASLOV
SIST EN ISO 15378:2012 (en)	Primarni embalažni materiali za medicinske proizvode – Posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2008 v povezavi z dobro proizvodno prakso (DPP) (ISO 15378:2011)	Primary packaging materials for medicinal products – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP) (ISO 15378:2011)
SIST-TP CEN/TR 15592:2007 (en)	Zdravstvene storitve – Sistem vodenja kakovosti – Smernice za uporabo EN ISO 9004:2000 pri izboljšavah za zdravstvene storitve.	Health services – Quality management systems – Guide for the use of EN ISO 9004:2000 in health services for performance improvement
SIST EN 16114:2011 (en)	Svetovalne storitve na področju vodenja	Management consultancy services
SIST EN 16231:2012 (en)	Metodologija za primerjalno analizo energijske učinkovitosti	Energy efficiency benchmarking methodology
SIST-TS ISO/TS 16949:2010 (sl, en)	Vodenje in zagotavljanje kakovosti – Posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2008 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji	Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations
SIST EN ISO 19011:2011 (sl, en)	Smernice za presojanje sistemov vodenja (ISO 19011:2011)	Guidelines for auditing management systems (ISO 19011:2011)
SIST ISO 26000:2010 (sl, en)	Napotki za družbeno odgovornost	Guidance on social responsibility
SIST ISO 31000:2011 (sl, en)	Obvladovanje tveganj – Načela in smernice	Risk management – Principles and guidelines
SIST ISO/IEC 31010:2011 (en)	Obvladovanje tveganj – Tehnike ocenjevanja tveganj	Risk management – Risk assessment techniques
SIST EN 45020:2007 (sl, en, fr, de)	Standardizacija in z njo povezane dejavnosti – Splošni slovar (ISO/IEC Guide 2:2004)	Standardization and related activities – General vocabulary (ISO/IEC Guide 2:2004)
SIST EN ISO 50001:2011 (sl, en)	Sistemi upravljanja z energijo – Zahteve z navodili za uporabo (ISO 50001:2011)	Energy management systems – Requirements with guidance for use (ISO 50001:2011)
SIST-TS BS OHSAS 18001:2012 (sl, en)	Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu – Zahteve	Occupational health and safety management systems – Requirements

STANDARD	SLOVENSKI NASLOV	ORIGINALNI NASLOV
SIST-TS BS OHSAS 18002:2012 (sl, en)	Sistemi vodenja varnosti in zdravja pri delu – Smernice za izvajanje standarda OHSAS 18001:2007	Occupational health and safety management systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001:2007
SIST-TS IWA 1:2007 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšave procesov v zdravstvenih organizacijah	Quality Management Systems – Guidelines for process improvements in health service organizations
SIST-TS IWA 2:2008 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za uporabo standarda ISO 9001:2000 v izobraževanju	Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education
SIST-TS IWA 4:2011 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za uporabo standarda ISO 9001:2008 v lokalni oblasti	Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government

Vir: www.sist.si

Če povzamemo, standardi serije ISO 9000 so mednarodni standardi, ki definirajo osnovne značilnosti za učinkovit sistem managementa kakovosti (Pivka in Uršič 1999; Vujošević 1996). Namen tega certificiranja je zagotoviti podjetju certificiran sistem s ciljem zagotavljanja doseganja objavljenih standardov kakovosti. Da podjetje pridobi certifikat serije ISO 9000 mora biti ocenjeno s strani pooblaščne organizacije.

Orodja in tehnike kakovosti

Za podporo in razvoj učinkovitega sistema kakovosti lahko podjetja danes uporabijo širok spekter orodij in tehnik managementa kakovosti (Dale 1999, 280). Nekatera od njih so zelo enostavna, druga pa bolj sestavljena. Nekatera so za nadzor in spremljanje kakovosti, druga za oblikovanje kakovosti v sistem. Če povzamemo, lahko rečemo, da ta orodja omogočajo naslednje funkcije (eno ali več):

- identifikacija področij, kjer so možne izboljšave,
- ocena področij, kjer so možne izboljšave,
- zbiranje podatkov,
- analiza podatkov,
- razvoj načrta akcij,
- uresničevanje načrta akcij,
- spremljanje načrta akcij.

Nujno je naučiti zaposlene in time, kako uporabiti ta orodja in tehnike za zagotavljanje procesa kontinuiranega izboljševanja kakovosti. Našteli bomo nekaj najpogostejše uporabljenih orodij in tehnik. Orodja managementa kakovosti:

- kontrolni listi,
- tabele procesov,

- grafi,
- histogrami,
- diagrami,
- razslojevanje,
- analiza Pareto,
- diagram vzrokov in učinkov,
- kontrolne tabele,
- statistična kontrola procesa,
- drevesni diagram,
- matrični diagram,
- matrična analiza podatkov,
- pušični diagram,
- diagram medsebojnih odnosov ...

Tehnike managementa kakovosti:

- brainstorming,
- benchmarking,
- analiza,
- krivulje,
- razpršen razvoj funkcije kakovosti,
- management vrednosti,
- trenutek resnice,
- stroški kakovosti,
- pregledovanje kakovosti,
- cikli kakovosti ...

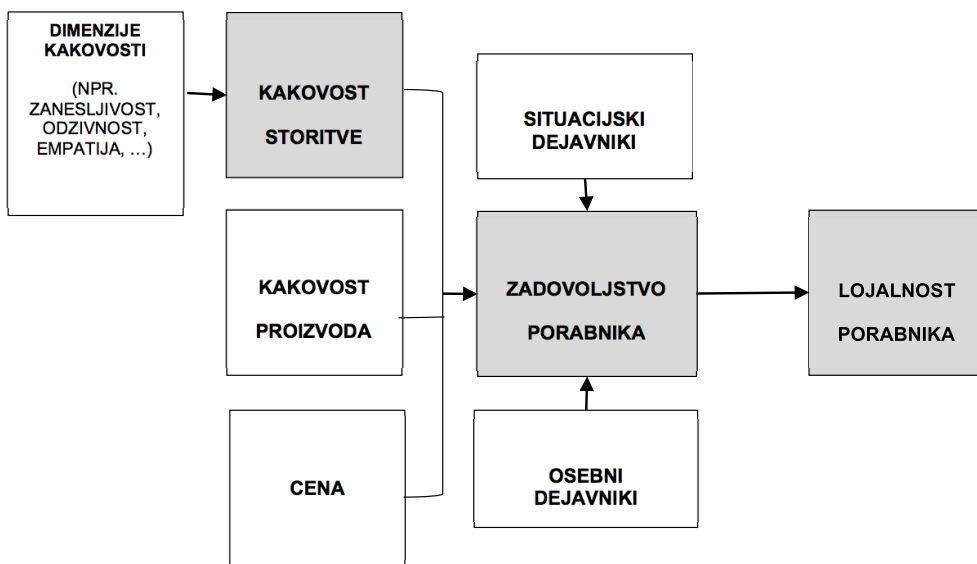
Management kakovosti storitev

Turistični proizvodi so proizvedeni in potrošeni istočasno. Zaradi tega je doseganje zadovoljstva gostov izredno težka naloga. V turizmu obstaja neposreden stik med zaposlenimi in gosti. Popolnega zadovoljstva gosta ni mogoče doseči. Zaposleni bodo vedno storili kakšno napako. Pomembno je preprečiti čim večje število napak. Bitka za zadovoljstvo je pot brez konca, vendar pa je to pot, na katero mora danes vsako turistično podjetje. To poglavje je namenjeno predstavitvi osnovnih teoretičnih izhodišč o zadovoljstvu gostov in kakovosti storitev, konceptualnih modelih, donosu na kakovost in politikah kakovosti storitev.

Definicija zadovoljstva gostov

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da obstaja več razlogov, zakaj je kakovost storitev pomembna. Rezultat kakovostne storitve je lahko zadovoljstvo gosta, ponoven nakup, lojalnost, pozitivna ustna promocija ... Kadarkoli se pogovarjamo o zadovoljstvu gostov in kakovosti storitev, naletimo na prekrivanje in zmedo pri opredelitvi teh dveh pojmov (Kandampully 2007; Kandampully in Solnet, 2015; Wilson et al. 2016; Grönroos 2010).

Po mnenju Kandampullyja in Solneta (2015) je zadovoljstvo pogosto opredeljeno kot stopnja izpolnitve potrebe, želje, pričakovanj, povezanih s porabo proizvodov, storitev in doživetij. Navajata Oliverja, ki pravi, da je zadovoljstvo občutek gosta po izpolnitvi nekaterih potreb, želja, ciljev in podobno, da je ta izpolnitev pozitivna in da se vedno nanaša na transakcijo (izmenjavo). Kandampully in Solnet (2015) navajata razlike med kakovostjo in zadovoljstvom in pravita, da je zadovoljstvo (s ponudnikom) pogojeno s pogostimi ter stalnimi pozitivnimi izkušnjami, medtem ko je kakovost pogosto ocenjevana na podlagi transakcije (ko se interakcija dejansko zgodi). Kakovost je samo en dejavnik zadovoljstva gosta. Temu pritrjujejo tudi Wilson et al. (2016). Zadovoljstvo gostov vidijo kot širši koncept, medtem ko menijo, da je kakovost osredotočena zgolj na dimenzije storitve.



Slika 3. Povezava med kakovostjo in zadovoljstvom.

Vir: Wilson et al. (2016, str.71).

Po mnenju Wilson et al. (2016) je kakovost storitve osredotočena na percepcijo gosta o dimenzijah kakovosti, medtem ko je zadovoljstvo bolj vključujoče: na njega vplivajo percepcija kakovosti storitve, kakovost proizvoda, cena, situacijski in osebni dejavniki. Kot primer navajajo spa center. Pravijo, da se kakovost storitev v takšnem centru ocenjuje s kriteriji, kot so znanje in ustrežljivost terapevtov, razpoložljivost opreme, čistoča centra in podobno. Zadovoljstvo obiskovalca centra pa je širši pojem, na katerega bo zagotovo vplivala percepcija kakovosti storitve, ampak bo v to vključena tudi kakovost proizvoda (npr. kakovost proizvodov, ki se prodaja v restavraciji/baru), cena vstopnice v center, osebni dejavniki (trenutno počutje gosta) in situacijski dejavniki, ki jih ni mogoče kontrolirati (vreme, dostop/vožnja do centra ...).

Definicija kakovosti storitev

Kakovost storitev je dvoumen pojem. Po eni strani vsi vedo (ali pa si mislijo, da vedo), za kaj gre, po drugi strani pa je oblikovanje razumljive in enotne definicije velik problem (Kandampully in Solnet 2015; Grönroos 2010; Kandampully 2007, Wilson et al. 2016). Avtorji sugerirajo, da so glavni problemi naslednji:

- definiranje kakovosti storitev,
- definiranje zadovoljstva in nezadovoljstva gostov,
- konceptualna ločitev kakovosti storitev od zadovoljstva gostov,
- vprašanje primerjalnega standarda.

V literaturi je ogromno definicij in modelov, vsaka s specifičnimi implikacijami potencialnega merjenja in specifičnim inštrumentom. To preobilje idej in mer pa zgolj kaže na nerešeno kompleksnost tega termina. Izhajajoč iz definicij kakovosti se posta-

vlja vprašanje, ali lahko uporabimo definicijo, da je kakovost potrjevanje specifikacij, tako v primeru proizvodov kot tudi storitev. Kakovost storitve ni absolutna vrednost in bi bila takšna ocena vrednosti preveč subjektivna.

Glavni problem konceptualizacije kakovosti storitev je vloga pričakovanj. Avtorji glavnih modelov kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985; Grönroos 1984) namreč postavljajo pričakovanja gosta v središče, saj je kakovost storitev definirana kot doseganje ali preseganje pričakovanj gostov.

Takšna ocena se lahko po mnenju Ekincija (1999, 10) konceptualizira na dva možna načina:

- s primerjavo pričakovanj z dejansko izvedbo ponudnika storitev (teorija razkorakov) ali
- z direktno oceno izvedbe storitev glede na pričakovanja (teorija nepotrjevanja).

Pri prvem načinu se pričakovanja merijo in se meri tudi izvedba storitve. Razkorak predstavlja razliko med vrednostma. Inštrument za merjenje je enak pri obeh načinih. Pri drugem načinu pa se meri, kako dobro so se izpolnila pričakovanja gosta – bolje ali slabše od pričakovanega. Reeves in Bednar (1995) pa tudi Cronin in Taylor (1992) in drugi pravijo, da imajo modeli, ki temeljijo na pričakovanjih, prevelike pomanjkljivosti zaradi spremenljive narave pričakovanj.

Postavlja se tudi vprašanje, ali je kakovost storitev subjektivne ali objektivne narave. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) objektivno kakovost storitev opisujejo kot merljivo in primerljivo z vnaprej določenimi standardi, medtem ko je subjektivna kakovost storitev stvar ocene gosta. Ekinci (1999, 11) pravi, da objektivna kakovost storitev ne obstaja, da so vse ocene kakovosti storitev na tak ali drugačen način subjektivne. Zato je vprašljiva tudi uporaba teorije razkorakov.

Pragmatičen pristop k problemom definiranja kakovosti storitev je uporaba različnih pristopov oziroma klasifikacija kakovosti storitev. Po Garvinu (1988, 39–48) lahko povzamemo pet pristopov:

- pristop s stališča odličnosti (psihologija),
- pristop s stališča proizvoda (ekonomika),
- pristop s stališča gosta (marketing in management operacij),
- pristop s stališča proizvodnje,
- pristop s stališča vrednosti.

Pri tem je potrebno opozoriti, da Garvinovi pristopi temeljijo na (otipljivih) proizvodih. Pri opisih posameznih pristopov smo skušali te pristope prilagoditi področju (neotipljivih) storitev.

Pristop s stališča odličnosti: Pirsigov (v Garvin 1988) filozofski pristop je jasen primer tega pristopa. Glede na njegov način razmišljanja je kakovost sinonim za naravno odličnosti. Tu kakovosti ni možno vedno definirati in je precej odvisna od izkušenj. Ta pristop trdi, da kakovosti ni možno točno definirati, to je enostavna, ne razčlenljiva lastnost, ki se jo naučimo prepoznati skozi svoje izkušnje.

Pristop s stališča proizvoda: ta pristop trdi, da so razlike v kakovosti povzročene zaradi količine značilnosti ali lastnosti določenega proizvoda (Abbott v Garvin 1988,

40). To povzroči definiranje in razvrščanje lastnosti, ki jih zahteva gost pri posameznem proizvodu. Ta pristop gleda na kakovost kot na merljivo spremenljivko, torej kot na objektiven in absoluten pojem. V tem smislu lahko na ta pristop gledamo glede na ravni ponujene storitve, in sicer katere značilnosti ima osnovna storitev. Hotelska soba se bo po kakovosti razlikovala od luksuznega poslovnega apartmaja, vendar bo ta kakovost zadovoljevala posamezen segment v smislu vrednosti za denar.

Pristop s stališča gosta: v tem pristopu je kakovost definirana s strani gosta. Gostova sodba o storitvi je zmeraj pravilna. Ni potrebno razlagati, da je pristop precej subjektiven, saj ima vsak gost drugačne misli in ideje o tem, kaj je kakovost. Ta pristop odgovarja Juranovi (1988) definiciji »kakovost je sposobnost uporabe«. Dobro se vključuje v marketinško filozofijo (ki ima prav tako močan poudarek na gostu). Vrti se okoli funkcionalnosti dobrine ali storitve za gosta: kakšne koristi ima gost od dobrine ali storitve? To je ozko povezano s kakovostjo, ki je usmerjena k gostu: zaznana kakovost storitve.

Pristop s stališča proizvodnje: v tem pristopu se na kakovost gleda s strani ponudbe in se v glavnem ukvarja s prilagojenostjo zahtevam. Vsak proizvod mora ustrezati specifičnim zahtevam. Vsak odmik od teh zahtev predstavlja nižjo kakovost. Kot pri pristopu s stališča proizvoda je tu kakovost videna kot merljiv in objektiven pojem, ker so zahteve praviloma definirane v tehničnih specifikacijah.

Pristop s stališča vrednosti: tu, če poenostavimo, se gleda na kakovost v povezavi s stroški in ceno. Kakovost proizvoda je dobra samo, če je cena sprejemljiva (potencialnim) kupcem ali pa so stroški nizki. Pri tem pristopu se lahko zgodi, da so proizvodi in storitve, ki so ocenjeni kot slabši po pristopu s stališča proizvoda, tu ocenjeni kot odlični, ker imajo boljše razmerje med vrednostjo za gosta in ceno (Dube in Renaghan 2000). Ta koncept poudarja gostovo iskanje boljše vrednosti za denar, ki ga vложи.

Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) domnevajo, da se pristopa, ki gledata na kakovost s stališča proizvoda in proizvodnje, nanašata na objektivno kakovost, medtem ko je pristop s stališča gosta primerljiv s subjektivno, zaznano kakovostjo. Ta pogled odpira dve vprašanji:

- kako naj se različne potrebe posameznikov zberejo v eno celoto, da bi ustvarile primeren koncept kakovosti, in
- kako med seboj razlikovati lastnosti storitev, ki vodijo h kakovosti, in tiste, ki vodijo k večjemu zadovoljstvu gostov.

Naslednje primere bomo uporabili za prikaz teh vprašanj. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) ugotavljajo, da imajo gosti skoraj iste kriterije pri ocenjevanju kakovosti storitev, ne glede na vrsto storitve. American Airlines in British Airways, npr., največjo pozornost posvečata zanesljivosti, skrbi in prijaznosti, ker njuni potniki menijo, ta so to najpomembnejše lastnosti dobre storitve. Vprašanje pa je, ali to tudi dejansko pomeni kakovost.

V pristopu s stališča gosta je kakovost sinonim za maksimalno gostovo zadovoljstvo. Čeprav se zdita ta dva pojma ozko povezana, ni nujno, da vedno pomenita isto stvar. Ne glede na našete pomanjkljivosti Garvinova (1988) klasifikacija predstavlja dober vpogled v preučevanje mnogih pristopov h kakovosti otipljivih proizvodov.

Osnovne značilnosti storitev zahtevajo, da nekatere pristope k opredeljevanju kakovosti storitev zavrremo kot neprimerne. Pri proizvodih je možno narediti strogo črto med proizvodnjo in dobrino samo. Pri storitvah pa je ta linija zabrisana. Prav tako storitev ni možno skladiščiti pa tudi proizvodnja in potrošnja se odvijata istočasno. Poleg tega so storitve pogosto označene do določene mere kot zelo raznolike. Diferenciacija v kakovosti ali odklon od standardov kakovosti sta v praksi zelo pogosta.

Če to ni tako, pomeni, da so standardi zelo elastični. Kakorkoli že, to je v nasprotju s pristopom s stališča proizvodnje. Garvin (1988) pristop s stališča gosta postavlja znotraj okvirjev trženjske teorije. Razen nekaj zgoraj omenjenih argumentov obstaja kar nekaj drugih razlogov v podporo uporabe tega pristopa.

Prvič, kakovost storitev je pogosto, zaradi neotipljivosti storitve same, zaznana kakovost (Grönroos 1990; 2010). Način, s katerim kakovost zaznamo, ni odvisen samo od proizvoda ali proizvodnih vidikov (kaj nudimo), temveč bolj od pričakovanj in od načina, kako določeno storitev nudimo (kako nudimo in kdo storitev nudi). Ta dva zadnja vidika sta zasnovana predvsem na zaznavi gosta. Istočasna proizvodnja in potrošnja v storitveni dejavnosti dajeta temu še večji pomen. Drugič, gost je običajno soočen z večjim zaznanim tveganjem pri potrošnji storitev, kar je povzročeno z neotipljivostjo storitev. Zadnji razlog, zakaj je izbran ta pristop s stališča gosta, pa je, da se njegova filozofija ujema z osnovnimi principi trženja in perspektivami CRM.

Avtorji Zeithaml, Parasuraman in Berry (1985; 1988; 1990; 1991; 1993), Grönroos (1984; 1990; 2010), Kandampully, Mok in Sparks (2001), Brogowitz, Delene in Lyth (1990) ter drugi so složni v tem, da je pristop s stališča gosta tisti, ki odreja sodobni pogled na kakovost storitev. Vprašanja, ki smo se jih dotaknili v razpravi o problemu z definiranjem kakovosti storitev, jasno kažejo na pomanjkanje neke splošno sprejete definicije kakovosti storitev – razen, da je merilo kakovosti gost – in na to, da je posledično tudi težko izmeriti kakovost storitve. Ni pa nemogoče (Ekinci 1999).

Kakovost je definirana na različne načine, kot (Uran 2003):

- odličnost (Tuchman 1980),
- vrednost (Abbott 1995; Feigenbaum 1991),
- potrditev specifikacij (Levitt 1972),
- potrditev zahtev (Crosby 1980),
- sposobnost uporabe (Juran 1988) in
- izpolnjevanje in/ali preseganje pričakovanj gosta (Grönroos 1990; Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990).

Vseobsegajočo splošno definicijo je težko sprejeti zaradi preobsežnih definicij (kot npr. izpolnjevanje in/ali preseganje pričakovanj gosta), ki jih je težko operacionalizirati, ali pa preozkih (kot npr. potrjevanje specifikacij), ki niso zadostne, da bi razumevali zaje vse kompleksnosti konstrukta. Kot že rečeno, s strani znanstvenikov, ki so se ukvarjali s trženjem storitev (Grönroos 1990; Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990), je bila kot primerna ocenjena samo ena definicija kakovosti, in sicer stopnja, do katere storitev izpolnjuje pričakovanja gostov. Ti avtorji so podpirali idejo o poudarku na gostu zasnovanih definicijah kakovosti storitev. Zgodnja dela omenjajo, da je koncept kakovosti storitev subjektiven, učinkovit management slednjega pa je odvisen od razumeva-

nja, kaj si gosti mislijo o kakovosti storitev. Splošni konsenz je bil, da je kakovost storitve funkcija primerjave, ki jo gosti naredijo med pričakovanji o tem, kaj naj bi podjetje zagotavljalo, in percepcijo o dejanski storitvi. Wilson et al. (2016) podajajo jasno definicijo, da je kakovost storitev osredotočena na oceno gostove percepcije te kakovosti, najpogosteje izražene skozi dimenzije kakovosti storitev. A pri teh osnovnih definicijah navajajo še potrebo po potrjevanju pričakovanj.

Kot je pripomnil Grönroos (1990, 37): »Kar šteje, je kakovost, kot je zaznana s strani gosta.« Tudi Parasuraman, Zeithaml in Berry (1991; 1993; 1994) trdijo (v Uran 2003, 57):

»Kakovost je nekaj brez pomanjkljivosti, narediti nekaj pravilno že prvič in vsakič naslednjič.«

»Kakovost presega pričakovanja, ki jih ima gost v zvezi z določeno storitvijo.«

»Samo gosti ocenjujejo kakovost: vse druge ocene so pravzaprav nepomembne.«

Glavno opravičilo za ocenjevanje kakovosti v smislu, ali proizvod in/ali storitev izpolnjuje ali presega pričakovanja gostov, je v tem, da ta način dovoljuje, da je ocena narejena iz subjektivnih faktorjev. Na ta način podjetja nadzorujejo tisto, kar je pomembno gostom, ne pa razvijanje specifikacij, zasnovanih na sodbah znotraj podjetja. Posledično je bila večja pozornost namenjena natančnemu in skrbnemu definiranju konstrukta ter konceptualizaciji managementa kakovosti znotraj konteksta trženja storitev. Dela na tem področju so izhajala predvsem iz prispevkov ameriških in skandinavskih raziskovalcev.

Ameriško šolo kakovosti storitve zastopajo Zeithaml, Parasuraman in Berry (1985; 1988; 1990; 1991; 1993; 1994) in je skoncentrirana v glavnem na ugotavljanje kriterijev, ki jih gosti uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti storitev. Prispevali so model kakovosti storitev, t. i. model petih razkorakov, osnoven in razširjen, ter instrument za merjenje kakovosti storitev SERVQUAL, pri katerem so definirali tudi dimenzije kakovosti storitve. Njihova ocena dimenzionalnosti kakovosti storitve se ujema tudi s tisto, ki jo je opisal Garvin (1988).

Simultano je tudi skandinavska šola konceptualizirala kakovost storitve, razdelila kakovost na tehnično in funkcionalno ter predlagala šest določevalnih kriterijev oz. dimenzij (Grönroos 1984; 1990; 2010; Gummesson 1998; 1999; Gundersen, Heide in Olsson 1996; Lehtinen in Lehtinen 1991). Proces in rezultati tega procesa so pomembni za kakovost storitve in ta dva vidika sta integralna dela Grönroosovega (1990) modela kakovosti storitve, ki poudarja, »kakšno storitev nudimo« in »kako jo nudimo«. Kakovost deli na naslednje komponente: tehnično, funkcionalno in etično, in predvsem poudarja, da kakovost storitve rezultira iz razkoraka med pričakovanji in percepcijo o izvršeni storitvi.

Zanimivo je tudi razmišljanje Langerja (1997), ki meni, da je kakovost storitev končni rezultat kombinacije dejavnikov, od katerih ima vsak od njih pogosto in visoko raven variabilnosti. Npr., storitve so neotipljivo, unikatno delo in rezultat kontaktnega osebja, zato je vsa pričakovanja in percepcije posameznikov vplivajo na proces. Po drugi strani pa je kakovost kot teoretičen konstrukt z neskončnim številom definicij (Col-

lier v Langer 1997, 36) kakor storitve dinamična, večdimenzionalna in unikatna oblika sodbe posameznikov, ki se lahko spremeni v vsakem trenutku. Kakovost storitev je determinirana z nekaj nasprotujočimi si in nepredvidljivimi dejavniki.

Wilson et al. (2016) povzemajo, da so znanstveniki v daljšem časovnem obdobju prišli do spoznanja, da je ocena kakovosti storitev zasnovana na percepciji gosta o ponujenih otipljivih elementih, o procesu izvajanja in o okolju, v katerem se izvaja storitev. Iz tega sledi definicija: »Kakovost storitev je stopnja, do katere lahko storitev, proces izvrševanja storitve in storitvena organizacija zadovoljijo goste.«

Tudi mi menimo, da sta teoriji razkorakov in nepotrjevanja v praksi težko izvedljivi in s stališča operativnega merjenja zadovoljstva in kakovosti storitev neekonomični ter metodološko težko izvedljivi. Zagovarjamo teorijo, da je edino merilo kakovosti storitev zaznana kakovost. Zato, če povzamemo Grönroosa (1990) in Parasuramana (1990) ter ob upoštevanju potrebe po razdelitvi rezultatov proizvodnje na posamezne elemente (Reeves in Bednar 1995), lahko kakovost storitev v gostinstvu definiramo kot »stopnjo, do katere lahko vsak element (posebej in kot celota) gostinske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja storitve in podoba gostinskega podjetja zadovolji goste«.

Konceptualni modeli kakovosti storitev

Bilo je veliko poizkusov zajemanja bistvenih lastnosti konstrukta kakovosti storitev v obliki teoretičnega modela. Brogowitz, Delene in Lyth (1990) so pregledali dotedanji razvoj raziskav na področju kakovosti storitev. Brogowitzeva skupina je poudarila, da obstajata dve šoli, skandinavska in severnoameriška, ki sta prispevali večino obstoječih del. Skandinavska šola, ki sta jo vodila ugledna znanstvenika Grönroos in Gummesson, se je ukvarjala s kakovostjo storitve s stališča sestavljenega proizvoda storitve. Enega od zgodnejših modelov je tako naredil Grönroos (1984) in se nanaša na raven zaznane kakovosti, tako skozi tehnično kakor tudi funkcionalno komponento zagotavljanja storitve:

- tehnična kakovost se nanaša na rezultat storitve in/ali na vprašanje, kaj je bilo ponujeno;
- funkcionalna kakovost pa se nanaša na način izvajanja storitve in odgovarja na vprašanje, kako je bilo ponujeno.

Tehnična kakovost se nanaša na vidike storitve, ki jih je relativno možno kvantificirati in ki jih porabniki izkusijo med svojo interakcijo s storitvenim podjetjem. Ker je lahko merljiva s strani ponudnika in porabnika, je postala pomembna osnova za sodbe o kakovosti storitev. Po mnenju Grönroosa (1990) je te, bolj tehnične aspekte lažje kopirati, zato je na tak način težko zadržati konkurenčno prednost. Funkcionalno kakovost pa je nasprotno mogoče uporabiti za ustvarjanje konkurenčne prednosti, če se osredotočimo na osebnejše (zaposleni) vidike storitev. Grönroos (1990) trdi, da je tehnična kakovost nujen, ne pa zadosten pogoj za visok nivo kakovosti storitev in da je funkcionalna kakovost verjetneje pomembnejša pri izpolnjevanju zadostnih standardov.

Če povzamemo, se torej tehnična kakovost nanaša na tisto, kar ostane gostu, ko je izvršena interakcija med zaposlenim in njim. Npr., tehnična kakovost se nanaša na sobo

v hotelu, obrok v restavraciji ... Funkcionalna kakovost pa se nanaša na proces izvrševanja storitve ali proizvoda. Izkušnja pri prihodu v hotel je primer funkcionalne kakovosti. Če funkcionalna kakovost ne zadovoljuje, ne bo niti najmodernejše opremljena soba pomagala, da bi gost pozabil začetno nezadovoljstvo. Posebej moramo poudariti, da dejavnik diferenciacije ni tehnična, temveč funkcionalna kakovost. Ni najpomembnejše, kaj gostu ponudimo, temveč, kako! Obstaja še ena vrsta kakovosti – etična ali prestižna kakovost. To je kakovost zaupanja v proizvajalca oziroma podoba proizvajalca v očeh gosta, ki pa jo težko ocenimo pred potrošnjo, pogosto pa tudi po njej.

Skandinavski šola (Grönroos 1984; 1990; Gummesson 1998; 1999; Gundersen-Heide in Olsson, 1996; Lehtinen in Lehtinen 1991) je vse storitve razdelila v :

- osnovne (tiste, ki se ponujajo same);
- pomožne (tiste, ki morajo obstajati za zagotavljanje osnovne storitve, npr. hotelska recepcija);
- dodatne (tiste, ki oplemenitijo osnovno storitev, na primer hotelski center za prosti čas).

Skandinavski šola je definirala interakcijo med ponudnikom in porabnikom kot ključni dejavnik, ki vpliva na kakovost storitve. To lahko globoko vpliva na percepcije porabnikov in podobo podjetja, dobra interakcija med kontaktnim osebjem in gostom lahko celo kompenzira nekatere pomanjkljivosti tehničnega proizvoda.

Po mnenju Brogowitza, L. M. Delene in Lytha (1990) se je severnoameriška šola, v kateri so dominirali Parasuraman, Berry in Zeithaml, skoncentrirala na vidike izvrševanja kakovostne storitve. Postavili so model petih razkorakov, ki ga zaradi izrednega pomena v nadaljevanju predstavljamo v posebnem podpoglavju. Prvi štirje razkoraki so funkcije izvajanja storitve, ki jim moramo posvetiti pozornost pri vsakem programu zagotavljanja kakovosti. Severnoameriška šola meni, da je peti razkorak resnično merilo kakovosti storitev, čemur so posvetili največji poudarek v svojih raziskavah. Brogowitz, Delene in Lyth (1990) so primerjali delo dveh šol in prišli do združevanja pristopa razkorakov v severnoameriškem modelu in pristopa razmejitev na tehnično in funkcionalno kakovost v skandinavskem modelu. Rezultat tega je bil nov model. Ta model ima prednost v tem, da prikaže razlike v managementu kakovosti, med tehničnimi in funkcionalnimi elementi zagotavljanja storitve.

Torej, nekateri od najvplivnejših modelov v literaturi o managementu storitev (Grönroos 1990; Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990) dajejo poudarek konceptu razkorakov kakovosti storitev (angl. service quality gap, v nadaljevanju SQG). Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) so kot pionirji prvi definirali model s petimi razkoraki, katerega koncepti so razširjeni v modelu Brogowitza, L. M. Delene in Lytha (1990). Zadnji ima pet zaokroženih razkorakov:

- razkorak, ki se nanaša na informacije in povratne informacije;
- razkorak, ki se nanaša na oblikovanje;
- razkorak, ki se nanaša na implementacijo;
- razkorak, ki se nanaša na komunikacijo, in
- razkorak, ki se nanaša na percepcijo ter pričakovanja porabnika.

H. Cvikl (2000, 42) navaja, da najpogosteje srečujemo štiri modele kakovosti storitev: Meyer-Mattmullerjev model (1987), Grönroosov model (1983), model Zeithamllove, Parasuramanija in Berryja (1985) ter Mullerjev model (1993). Čeprav skušajo vsi našteti modeli identificirati dejavnike, ki pomembno vplivajo na kakovost storitev, je model Zeithamllove, Parasuramanija in Berryja doživel največjo podporo in praktično uporabo. Njegova največja uporabnost, trdi H. Cvikl, je v predpripravljenem konceptu merjenja kakovosti storitev s pomočjo skrbno oblikovanega vprašalnika, ki ga je z manjšimi modifikacijami moč uporabiti za širok spekter storitev. Meyer/Mattmullerjev model poudarja pomen odjemalčeve pripravljenosti na sodelovanje v trenutku interakcije s ponudnikom storitve. Grönroosov model se osredotoča na tri temeljne elemente vrednotenja kakovosti storitev: podobo podjetja, kakovost procesa in kakovost rezultata tega procesa. Mullerjev model upošteva vplive notranjih in zunanjih dejavnikov na odjemalčevo vrednotenje kakovosti storitev.

Model petih razkorakov

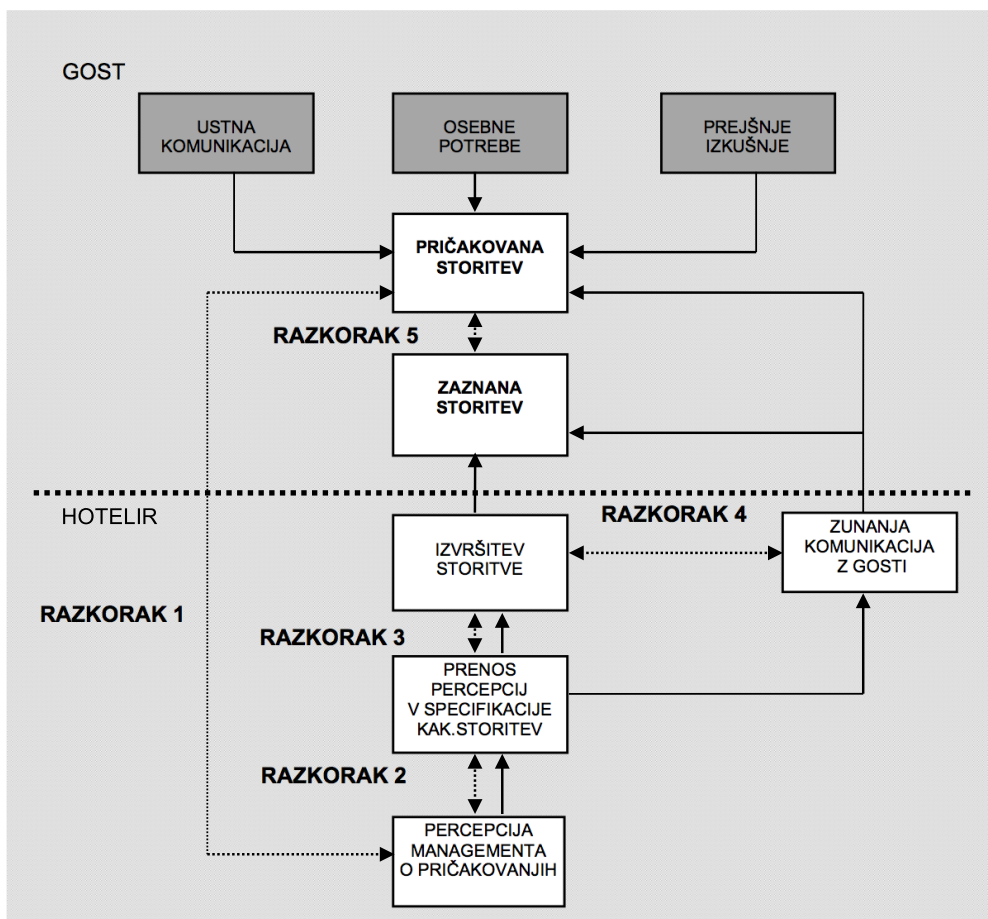
V turizmu je vedno najpomembnejši gost. Težko je izpolniti pričakovanja vsakega posameznika, vendar je nujno in zato vredno poizkusiti. Ali bo gost pri prijavi ali odjavi na recepciji čakal 5 ali 10 minut in pri tem bil zadovoljen ali ne, je stvar njegovega ali našega zaznavanja o tem, kaj razumemo kot zadovoljstvo gosta. Problem nastane pri komunikaciji; mi mislimo, da vemo, kaj gost želi, v resnici pa hoče čisto nekaj drugega. Da bi se rešili problemi v komunikaciji, je bil razvit model, znan pod imenom model petih razkorakov ali model kakovosti storitev. Ta model definira kakovost storitve skozi zadovoljstvo gosta. Glavna ideja je, da opisi teh razkorakov podjetjem omogočajo identifikacijo problemov in napak, če se ti pojavijo v njihovem poslovanju, tako da jih lahko odstranijo ali zmanjšajo.

Model kakovosti storitev (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990) razkriva različne dejavnike znotraj organizacije in njihovo povezanost z razkoraki v kakovosti storitve. Bazični model definira kakovost kot sposobnost zadovoljevanja pričakovanj gosta.

Ima pet razkorakov (slika 4), in sicer:

- 1) *razkorak pozicioniranja*: pričakovanja gosta o storitvi – percepcija managementa o teh pričakovanjih
- 2) *razkorak specifikacije*: percepcija managementa – specifikacija kakovostne storitve
- 3) *razkorak izvrševanja*: specifikacija storitve – izvajanje storitve
- 4) *razkorak komunikacije*: izvajanje storitve – komunikacija z gostom (obljube)
- 5) *razkorak percepcije*: pričakovanja gosta o storitvi in percepcija o izvršeni storitvi

V razširjenem in tudi v bazičnem modelu razkorak percepcije (5) nastane kot posledica razkorakov na organizacijski strani modela. Vsak od štirih organizacijskih razkorakov nastane kot posledica faktorjev, ki so vezani na posamezni razkorak. Z uporabo štirih razkorakov, identificiranih v bazičnem modelu kakovosti storitev, bomo govorili o faktorjih, ki pojasnjujejo pomanjkljivosti pri izvajanju pričakovane kakovosti storitev. Wilson et al. (2016) razkorak percepcije poimenujejo razkorak pri porabniku (angl. customer gap) ter ostale razkorake razkorake pri ponudniku (angl. provider



Slika 4. Model kakovosti storitev.

Vir: Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990, 36.

gaps). Wilson et al. (2016) ne uporabljajo zgornje klasifikacije razkorakov, temveč jih poimenujejo opisno:

- razkorak 1: ni pravega vedenja o pričakovanih gosta,
- razkorak 2: ni pravega storitvenega dizajna in standardov,
- razkorak 3: storitve se ne izvajajo skladno s storitvenim dizajnom in standardi,
- razkorak 4: izvedba storitve ni enaka obljubljeni storitvi.

Razkorak pozicioniranja. Zgodi se, da se management bolj ukvarja z zmanjševanjem stroškov in kratkoročnim dobičkom kot pa s kakovostjo. Prva dva cilja je lažje oblikovati in njune rezultate lažje meriti, zato je možno, da se drugim ciljem posveča manjša pozornost. Verjetno tudi zaradi tega, ker oddelek, ki oblikuje cilje podjetja, nima nobene koristi od oblikovanja specifikacij kakovosti. Včasih ima od tega koristi samo marketinški oddelek. Drugi oddelki razmišljajo o programih za izboljšanje kako-

vosti samo v smislu povečevanja stroškov namesto kot povečevanje prihodkov in dobička.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na pomanjkanje zavezanosti managementa h kakovosti, so: pomanjkanje virov, dodeljenih za kakovost storitev; ne obstajajo notranji programi kakovosti; managerji niso zavezani h kakovosti in ne priznavajo pomembnosti le-te. Sem je mogoče uvrstiti: pomen postavljanja prioritet, pooblastila zaposlenim, oblikovanje timov kakovosti, spodbujanje zaposlenih za izboljšanje kakovosti in odgovornost vseh zaposlenih za generiranje idej in predlogov, razpoložljivost in uporabo virov ter obstoj internih programov kakovosti.

Tudi sam način vodenja mora biti prilagojen tem konceptom, predvsem morajo obstajati razumevanje managementa o delovnih pogojih, odprtost za spremembe, primerni načini komunikacije z zaposlenimi in pomoč le-tem pri odpravljanju problemov znotraj storitvenega procesa kakor tudi na dejstvih zasnovani načini odločanja.

Izrednega pomena je tudi percepcija managementa o virih konkurenčnih prednosti. Gostinsko podjetje lahko vrednost za gosta ustvarja z vsakim posameznim elementom storitve. Na izredno zahtevnem in konkurenčnem mednarodnem turističnem trgu se trajna konkurenčna prednost ustvarja predvsem z necenovnimi elementi, med katere spada tudi kakovost storitev. Naravne in kulturne privlačnosti so dane, cena v veliki množici ponudnikov ni več močan element diferenciacije. Tako je najprimerneje uporabiti vire, ki jih je težko posnemati. Bliže kot so gostinci necenovnim virom, manjši bo razkorak pozicioniranja. Če za politiko oziroma vir konkurenčne prednosti izberemo kakovost storitve, je pri tem potrebno definirati koncepte in dimenzije kakovosti. To so ključni in prioritetni elementi, na katere se bomo orientirali v storitvenem procesu.

Večja kot je jasnost ciljev in usklajenost le-teh z delovnimi nalogami, manjši je razkorak pozicioniranja. Prav tako na manjši razkorak pozicioniranja vpliva dejstvo, da cilji v središče postavljajo zadovoljstvo gosta in kakovosti storitev, da se stalno povečujejo, da so dokumentirani ter da so vključeni v merila za uspešnost dela in poslovanja.

Isto velja za koncepte in dimenzije kakovosti, s tem da so boljši tisti, ki so usmerjeni na pristop s stališča gosta in dimenzij, ki se nanašajo predvsem na način izvajanja storitve. Ko se management odloči za določen koncept, je potrebno definirati ključne strateške dimenzije kakovostne storitve kot nekakšne smernice, ki zagotavljajo orientacijo za vse zaposlene. Potrebno jih je jasno sporočiti, promovirati kakovost kot skupno vrednoto, ki bo omogočila razlikovanje podjetja od drugih ponudnikov. Odsotnost formalnega programa kakovosti storitev in nepoznavanje temeljnih konceptov kakovosti bosta povečala ta razkorak. Management je sicer posvetil svojo pozornost kakovosti storitev, vendar ni jasnih navodili in standardov.

Drugi del razkoraka pozicioniranja se veže na percepcijo managementa o pričakovanjih gostov o željeni kakovosti storitev. Le-ti največkrat niso v skladu z resničnimi pričakovanji gostov. Prvič, managerji si predstavljajo, da razumejo, kaj njihovi gosti potrebujejo, zato ne vlagajo v tržne raziskave. Zanimanje raziskav vodi k nepravilni in nepopolni percepciji managerjev o pričakovanjih gostov. Posebno pri rastočem številu trgov, kjer se pričakovanja gostov zelo hitro menjajo, je nujno redno izvajati primerne tržne raziskave.

Drugič, porabijo premalo časa v pridobivanju informacij iz prve roke od svojih gostov. Sami managerji imajo premalo kontakta z gosti ali pa zberejo premalo informacij od osebja, ki je v stalni interakciji z njimi. Številke, tabele in analize zagotavljajo veliko informacij, ne pa tudi temeljitega razumevanja, kaj gost resnično misli in pričakuje. Tudi kontaktno osebje lahko pove svoje mnenje o pričakovanih gostov. Torej bi morali managerji predvsem prisluhniti svojim zaposlenim ali poskušati pridobiti vpogled v pričakovanja gostov na način, da so sami vključeni v raziskave ali pa da sami občasno izvajajo storitve.

Wilson et al. (2016) pravijo, da do tega razkoraka pride zaradi:

- neprimernih in nezadostnih marketinških raziskav,
- neprimerne rabe rezultatov marketinških raziskav,
- nezadostnega odnosa z gosti.

Razkorak specifikacije. Razkorak specifikacije, imenovan tudi razkorak med percepcijo managementa in specifikacijo storitve, se pojavi, ko management pravilno razume pričakovanja gostov, ni pa sposoben prevesti te informacije v jasne specifikacije kakovosti. Sam razkorak specifikacije lahko nastane iz različnih razlogov, ki jih pojasnujemo v nadaljevanju.

Postavljanje primernih specifikacij še ne pomeni popolne standardizacije, vseeno pa zahteva analizo in oblikovanje popolne storitve za t. i. vsak trenutek resnice. Iz teh idej je mogoče izvesti elemente, kot je pomanjkanje formalnih specifikacij in uporaba specifikacij za merjenje uspešnosti dela. Pomanjkanje zavezanosti se nanaša na pomanjkanje interesa za oblikovanje specifikacij (oziroma natančnosti pri oblikovanju). Zgodi se lahko tudi, da v podjetju ni dovolj informacij o posameznih delovnih nalogah oziroma prilagoditvi le-teh konceptom kakovosti. Lahko pa pride do nekonsistentnosti med strategijo kakovosti, ki je oblikovana na osnovi pričakovanih gostov, in specifikacijami.

Negativni trend v razmišljanju je tudi orientiranost k profitu oziroma oblikovanje specifikacij na način, da je v ospredju zniževanje stroškov. Glede na to, da stroški dela v evropskem gostinstvu predstavljajo daleč največjo skupino stroškov, lahko kot posledica takšne usmeritve pade nivo kakovosti storitve, predvsem pri njenem izvrševanju.

V vsakem delovnem procesu hočemo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti. To od nas terjajo ekonomske koristi in delavčevo počutje, da je podjetju koristen. V ta namen poskušamo ustrezno urediti delo. Urejanja ali oblikovanja dela se lahko lotimo na več koncih: z razvijanjem in izboljšanjem tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih razmer, z urejanjem delovnih mest, strojev, orodij in drugih pripomočkov za delo. Postopek, v katerem delavec v proizvodnji deluje z delovnimi predmeti, največkrat določa tehnološki proces. To je vnaprej predpisan konstrukcijsko-tehnični ali recepturni potek izdelave. Le izjemoma lahko delavec sam spreminja predpisane postopke. Poleg tega pa ni vseeno, na kakšen način in kako dolgo delavec dela. Pri izdelavi postopkov dela je potrebno analizirati obstoječe, oceniti, prejeti korektivne akcije in uvesti oblikovane delovne postopke. Pred oblikovanjem postopka dela moramo poznati cilje, ki jih je treba s postopki doseči, ugotoviti enote dela, iz katerih je postopek sestavljen, zbrati podatke o obstoječih metodah dela in dejavnikih, ki določajo potek dela, če obstajajo.

Wilson et al. (2016) pravijo, da do tega razkoraka pride zaradi:

- slabega dizajna storitev,

- pomanjkanja standardov, ki so osredotočeni na gosta,
- neprimernih otipljivih elementov storitev in storitvenega okolja (angl. *servicescape*).

Razkorak izvrševanja. Razkorak izvrševanja ali razkorak med specifikacijo kakovostne storitve in načinom izvajanja storitve se pojavi, kadar:

- zaposleni niso sposobni,
- ne želijo izvajati storitev na želenem nivoju in predvsem na specificiran način,
- nimajo primernih navodil in treninga za izvajanje storitev.

Dejavniki, ki vplivajo na velikost tega razkoraka, so številni. Vsi so vezani na notranjo organiziranost podjetja. Pri identifikaciji dimenzij tega razkoraka smo našli naslednje elemente: timsko delo, usposobljenost zaposlenih za delo, usposobljenost tehnike in tehnologije za delo, trening zaposlenih, podpora vodstva zaposlenih pri delu in osebem življenju, motivacija zaposlenih, nagrade in priznanja zaposlenim, participativno vodenje in odločanje, notranja koordinacija, koordinacija med oddelki, poštenost in ravnanje z drugimi, percepcije o kontroli in nejasnost delovnih nalog.

Wilson et al. (2016) pravijo, da do tega razkoraka pride zaradi:

- pomanjkljivih politik ravnanja s človeškimi viri,
- neprimernega odnosa gostov,
- problemov s posredniki storitev,
- neprimernega načrtovanja povpraševanja,
- neprimernega popravljanja storitev (angl. *service recovery*).

Razkorak komunikacije. Razkorak komunikacije, kjer zunanja komunikacija o storitvi ni enaka tistemu, kar podjetje dejansko izvrši, lahko nastane zaradi nagnjenosti managementa k prevelikim obljubam. Management se ocenjuje po svojih končnih učinkih, zato svoje storitve rad predstavlja v najboljši možni luči. Obstaja tveganje, da teh obljub ne bo možno izpolniti.

Dimenzije razkoraka komunikacije določajo: horizontalna komunikacija (z naslednjimi elementi: nivo komunikacije med marketinškim oddelkom in kontaktnim osebjem, stopnja seznanjenosti zaposlenih, komunikacija med zaposlenimi in percepcija o primerljivosti storitev), eksterna komunikacija (pritiski konkurence na oblikovanje lastne ponudbe ter jasnost in točnost informacij gostom), percepcija zaposlenih o pričakovanjih gostov ali z drugimi besedami razumevanje pričakovanj gostov in percepcija zaposlenih o izkušnjah gostov s storitvijo oziroma zaznavanje zadovoljstva gostov. Pričakovanja gostov se z zunanjo komunikacijo s strani podjetja povečujejo. Potem pa se zgodi, da je gost razočaran, ker obljubljena storitev ne izpolni tistega, kar je pričakoval.

Poleg tega pa horizontalna komunikacija med zaposlenimi, odgovornimi za zunanjo komunikacijo in oglaševanje ter operativnim osebjem znotraj podjetja lahko rezultira v neprimernih napotkih in procedurah za kontaktno osebje. Ti naj bi jasno in pravočasno razumeli in poznali obljube, ki so bile izrečene v oglaševalskih akcijah, tako da lahko izvršijo takšno storitev.

Velikost razkoraka komunikacije torej določajo naslednje temeljne dimenzije: horizontalna komunikacija, eksterna komunikacija in percepcija zaposlenih o storitvah.

Wilson et al. (2016) pravijo, da do tega razkoraka pride zaradi:

- pomanjkanja integriranega marketinškega komuniciranja,
- neučinkovitega upravljanja s pričakovanji gostov,
- prevelikih obljub ponudnikov,
- neprimerne horizontalne komunikacije.

Ne glede na to, katero paradigmo kakovosti storitev podpiramo, je model razkorakov, njegove dimenzije in elementi, odlično orodje za učinkovito delovanje znotraj podjetja za zagotavljanje visoke kakovosti storitev. Pri tem pa je ključni prvi razkorak – pozicioniranje, ki na prvo mesto postavlja razumevanje želja, potreb in pričakovanj gostov.

Spremljanje učinkov kakovosti in donos na kakovost

Veliko podjetij je razočaranih nad pomanjkanjem rezultatov iz programov kakovosti. Finančni učinki, na katere se je upalo zaradi prepričanja v programe kakovosti, so izostali in tako so nekateri managerji, ki jim je ljubo zmanjševanje stroškov, skeptični glede tega, ali so ti programi smiselni, posebno, ker so imela nekatera prominentna podjetja zaradi njih imela velike finančne težave. Z vzponom managerjev, ki gledajo na poslovanje samo skozi številke, se je pojavila potreba po dokazovanju finančne upravičenosti programov za izboljšanje kakovosti.

Wilson et al. (2016) poudarjajo, da:

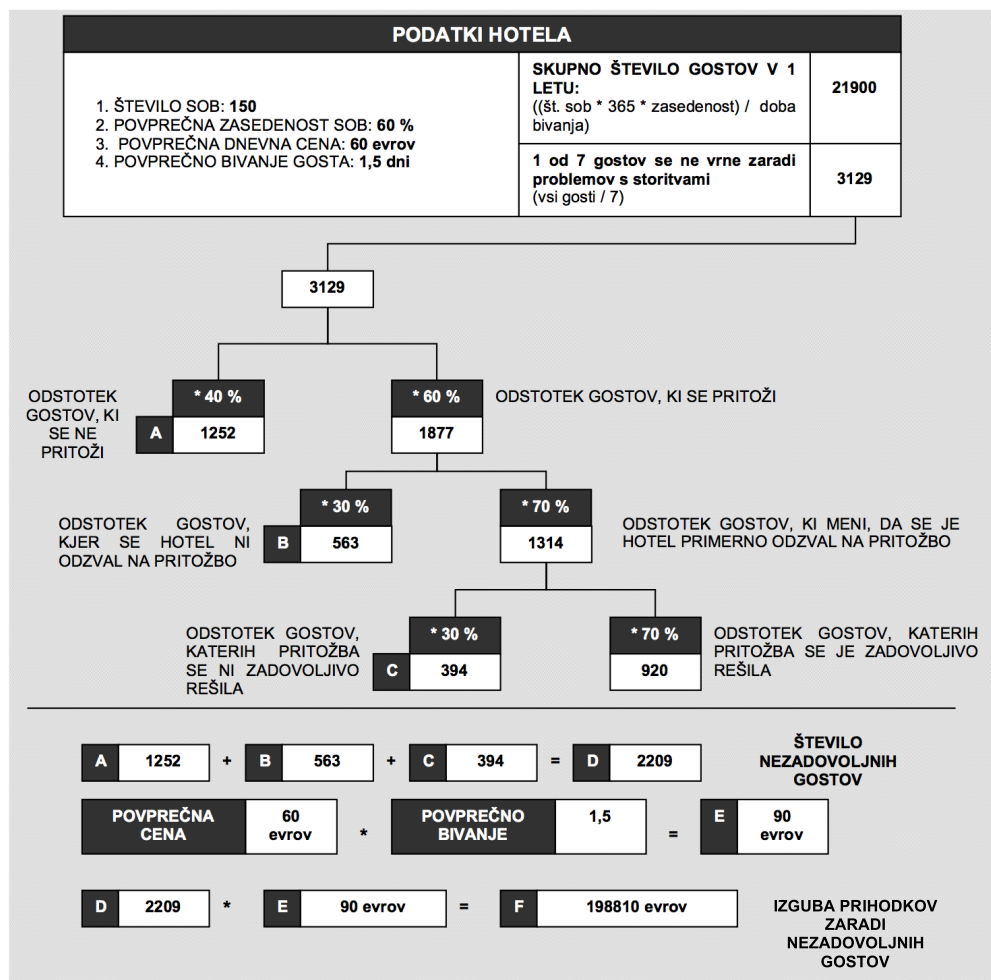
- ima izboljšanje zadovoljstva gostov značilen in pozitiven vpliv na finančno poslovanje podjetja,
- je povezava med zadovoljstvom in poslovnimi rezultati podjetja asimetrična,
- moč povezave med zadovoljstvom in dobičkonosnostjo variira po sektorjih kakor tudi med podjetji znotraj istih sektorjev.

Koncept donosa na kakovost temelji na predpostavkah, da:

- je kakovost investicija,
- morajo biti učinki kakovosti finančno izraženi,
- je možno za kakovost porabiti preveč in
- da vsi stroški za kakovost niso enako učinkoviti.

Predpostavka, da je kakovost investicija, skuša stroške programov za izboljšanje kakovosti zavestno umestiti na isti nivo kot ostale odločitve o investicijah. Druga predpostavka, da morajo biti učinki kakovosti finančno izraženi, predstavlja sinergijo s prvo. Če je kakovost investicija in so učinki kakovosti finančno izraženi, se je nemogoče izogniti temu, da bo kakšen napor ocenjen kot neučinkovit zaradi tega, ker se je porabilo preveč (zmanjšani prihodki) ali pa ker se je denar za programe potrošil za napačne stvari (neučinkovita poraba sredstev). Na predpostavko, da je za kakovost možno porabiti preveč in da vsi stroški za kakovost niso enako učinkoviti, je potemtakem možno gledati popolnoma skladno s prvima dvema predpostavkama.

Primerjajmo izgubo zaradi nezadovoljnih gostov in investicijo v programe kakovosti. Izguba zaradi nezadovoljnih gostov je lahko v enem letu večja kot sredstva, ki bi jih uporabili za vzpostavitev sistema kakovosti (slika 5).



Slika 5. Stroški nezadovoljstva gostov.

Vir: Uran in Conti 2006.

Pri tem izračunu je potrebno opozoriti, da so odstotki okvirni, izdelani na podlagi ameriške raziskave. Poleg te izgube je lahko še večja nevidna izguba zaradi negativne promocije nezadovoljnih gostov.

Politika kakovosti storitev

Preden pristopimo k izdelavi celotnega sistema kakovosti storitev, moramo poudariti še pomen oblikovanja politike kakovosti gostinskega podjetja. Smiselno je, da se management in izvajalci dogovorijo o tem, kakšno storitev bodo ponujali svojim gostom, kakšne so vrednote podjetja itd. Torej, v politiki opredelimo glavne usmeritve oz. določimo, kakšno raven storitev bomo izvajali v podjetju.

Kot eno najbolj h kakovosti zavezanih podjetij se pogosto omenja Ritz-Carlton. Ustanovitelj podjetja, znameniti hotelir Cesar Ritz (1850–1918), imenovani »mali ve-

liki Švicar«, je trdil, da mora hotel delovati kot švicarska ura. Njegovo delo odmeva še dandanes, saj je veriga hotelov Ritz–Carlton (v nadaljevanju Ritz) prva hotelska veriga in prvo storitveno podjetje nasploh, ki je dobilo ameriško nacionalno nagrado za kakovost Malcolm Baldrige National Quality Award. Človek izjemne prefinjenosti je z veliko truda, kreativnosti in stalnim uvajanjem novosti oziroma izboljševanjem vedno zahteval, da mora v hotelu vse potekati gladko. Popolnost je lahko dosegel samo tako, da je že pred 120 leti v hotelih uvedel visoke standarde glede opremljanja prostorov, inventarja, dekoracije, osvetlitve, čistoče, udobja, elegance, izvrstne kuhinje, standardov dela, odnosov z gosti ... Še danes so gostje očarani nad popolnostjo in idejami Ritza. Tisto, kar je bilo razvito že pred toliko leti, bi moralo biti danes samoumevno. Bistvo koncepta kakovosti v Ritzu je zajeto v naslednjih pravilih (Uran in Conti 2006):

Osnovi koncept storitev hotelov Ritz-Carlton:

TRIJE STORITVENI KORAKI 1 Topel in iskren pozdrav. Uporabi ime gosta, če je to možno in ko je to možno. 2 Predvidi potrebe gosta in jim ustrezi. 3 Ljubezniv pozdrav. Ob odhodu jih toplo pozdravi, če je to možno in ko je to možno.	GESLO: »SMO GOSPE IN GOSPODJE, KI STREŽEMO GOSPEM IN GOSPODOM.«	OBLJUBA ZAPOSLENIM V Ritz-Carltonu so naše gospe in gospodje najpomembnejši vir zaveze do naših gostov. S tem, ko apliciramo načela zaupanja, poštenosti, spoštovanja, integritete in zavezanosti, negujemo in maksimiziramo talent za dobrobit vsakega posameznika in podjetja. Ritz-Carlton goji takšno delovno okolje, kjer je raznolikost vrednota, kjer se kakovost življenja stalno izboljšuje, in kjer so težnje posameznikov izpolnjene. S tem se okrepi moč	RITZ CARLTON Credo Ritz-Carlton hotel je prostor, kjer je iskrena skrb za gosta in njegovo udobje naše najvišje poslanstvo. Slovesno obljubljam, da bomo zagotavljali najboljšo osebno storitev in zmogljivosti za naše goste, ki bodo lahko vedno uživali v toplem, sproščujočem, a vseeno uglajenem/imenitnem okolju. Ritz-Carlton izkušnja poživi vse čute, vlija novo energijo in izpolni celo neizrečene želje
--	---	---	---

1. Credo je vodilno prepričanje podjetja. Vsi ga morajo poznati in delovati v skladu z njim.
2. Iz njihovega gesla je razvidno, da se do svojih gostov in zaposlenih vedejo spoštljivo in z dostojanstvom.
3. Trije storitveni koraki so temelji gostoljubja. Ti koraki se morajo uporabljati v vsaki interakciji z gostom, da zagotovijo njegovo zadovoljstvo, ponoven obisk in lojalnost.
4. Obljuba zaposlenim je osnova za zagotavljanje primerne delovnega okolja v Ritz-Carltonu. Spoštovati jo morajo vsi zaposleni.
5. Vsi zaposleni morajo uspešno končati letno usposabljanje in certifikacijo za svoje delovno mesto.
6. Cilji podjetja se sporočajo vsem zaposlenim. Vsi so odgovorni za njihovo izpolnitev.
7. Z namenom, da bi ustvarili spodbudno delovno okolje, imajo vsi zaposleni pravico sooblikovati in načrtovati delovne procese, v katere so vključeni.

8. Vsak zaposleni nadzira in sporoča pomanjkljivosti v celotnem hotelu.
9. Vsak zaposleni mora ustvarjati primerno delovno okolje za timsko delo in sodelovanje, tako da so gosti in ostali zaposleni zadovoljni.
10. Vsak zaposleni je pooblaščen: na primer, če ima gost problem ali želi nekaj posebnega, lahko zaposleni zapusti svoje trenutne/redne delovne aktivnosti in reši problem gosta.
11. Brezkompromisna čistoča je odgovornost vsakega zaposlenega.
12. Da bi zagotavljali najboljšo osebno storitev, je dolžnost vsakega zaposlenega, da identificira in si zapiše individualne preference gostov.
13. Nikoli ne izgubi gosta. Takojšna sprava/pomiritev je dolžnost vsakega zaposlenega. Vsak, ki sprejme pritožbo, jo mora razrešiti v korist gosta in jo zapisati.
14. »Nasmehni se – smo na odru«. Vedno ohranjajo pozitivni očesni stik. V komunikaciji z gosti in s sodelavci uporabljajo primerno izrazoslovje (uprabljajo naslednje besede oz. besedne zveze: dobro jutro, seveda, z veseljem bom, z zadovoljstvom).
15. Ambasador Ritza je treba biti tudi izven delovnega okolja. Vedno govorijo pozitivno. Vsako zaskrbljenost ali problem povedo za to primerni osebi.
16. Raje pospremijo goste, kot da jim pokažejo z roko, kam morajo iti.
17. Uporabljajo telefonsko etiketo Ritz-Carlton. Na klic odgovorijo v največ treh zvo-njenjih, in sicer z »nasmehom«. Uporabljajo ime gosta, ko je to mogoče. Če je nujno, ga lahko prosijo, naj počaka, vendar ga morajo najprej vprašati, če dovoli. Ne prisluškujajo gostovim klicem.
18. So ponosni na svoj izgled in skrbijo zanj. Vsak je odgovoren za izražanje profesionalnega odnosa s tem, da se drži standardov oblačenja in nege Ritz-Carlton.
19. Najprej razmišljajo o varnosti. Dolžnost vsakega zaposlenega je ustvarjenje varnega in zanesljivega delovnega okolja za goste ter sodelavce. Morajo poznati vse požarne in varnostne procedure ter takoj sporočiti, če opazijo kakšno nevarnost.
20. Zaščita premoženja Ritz-Carltona je dolžnost vsakega zaposlenega. Varčujejo z energijo, vzdržujejo hotel in ščitijo okolje.

Zagotavljanje kakovosti v gostinskih podjetjih

Ključni problem zagotavljanja kakovosti v gostinskih podjetjih ni razumeti, kaj je kakovost (Uran 2003; Uran in Conti 2006), temveč, kako ta koncept kakovost prenesti v poslovanje podjetja in kako zagotoviti, da bo kakovost občutil tudi porabnik. O kompleksnosti tega problema govorita tudi Kandampully in Solnet (2015).

To poglavje je namenjeno predstavitvi projekta, ki ga je naročilo Ministrstvo za gospodarstvo leta 2006. Projekt se imenuje Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih. Program je vseboval pripravo priročnika za izdelavo internih sistemov kakovosti in delavnice za turistična podjetja, kjer sta bila udeležencem predstavljena priročnik in njegova praktična uporaba. Za osnovno enoto je bil vzet hotel, saj zagotavlja vse gostinske storitve in so posamezni deli aplikativni tudi za druge gostinske (prehrambne) obrate.

V letih preučevanja kakovosti v turizmu smo ugotovili, da hotelirji vedo, da je kakovost pomembna, ne vedo pa, kako jo zagotavljati. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja in kasneje so obrise učinkovitih sistemov kakovosti imela le podjetja, ki so bila tako in drugače vključena v mednarodne hotelske verige. Ker se je ta vključenost v zadnjih letih izjemno zmanjšala, se je zmanjšala tudi prisotnost sistemov kakovosti in posledično tudi kakovost storitev.

Druga smer razvoja je bila v podjetjih, katerih lastniki so imele vpeljene proizvodne sisteme kakovosti (npr. Krka, Sava) in so želeli v proizvodni praksi učinkovite sisteme (ISO, 20 ključev, poslovna odličnost ...) prenesti tudi v svoja turistična podjetja. Po napornih vpeljavah ti sistemi žal niso dali željenega rezultata – višje zaznane kakovosti s strani gosta.

Ker je bilo čutiti pomanjkanje vedenja o tem, kako zagotavljati kakovost na podlagi izkušenj pri oblikovanju sistemov kakovosti v hotelskih podjetjih in dobrih praks v tujini, je bil oblikovan priročnik, katerega glavne smernice predstavljamo v nadaljevanju. Za potrebe tega dela je revidiran in popravljen, zato odstopa od originala.

Interni sistem kakovosti storitev v hotelskih podjetjih

V skladu s temeljnimi teoretičnimi izhodišči in z opredelitvijo problematike zagotavljanja kakovosti v hotelskih podjetjih je bil leta 2006 oblikovan interni sistem kakovosti storitev oz. metodologija za zagotavljanje kakovosti v gostinskih podjetjih (v nadaljevanju HSKS), prilagojena specifičnim potrebam posameznih hotelskih podjetij.

HSKS predstavlja jasno in pregledno sistemsko ogrodje za oblikovanje lastnih sistemov kakovosti v nastanitvenih objektih, ne glede na velikost in vrsto objekta. Prav tako je aplikativen na druge gostinske objekte (restavracije, gostilne, bare ...) in turistične objekte (športni centri, wellness centri ...).

Pri pripravi metodologije oz. sistema kakovosti so upoštewane najboljše prakse v svetu. HSKS upošteva načela in zajema elemente CMK, ISO, MBQA, Evropskega modela za poslovno odličnost (EFQM), AMA ter drugih. Izdelan je na podlagi najobširnejše raziskave organizacijskih razkorakov v slovenskem hotelirstvu (Uran 2003, 2004). Prav tako upošteva izkušnje z oblikovanjem standardnih delovnih postopkov in usposabljanjem v turističnih podjetjih.

HSKS ne izključuje zgoraj navedenih generičnih sistemov kakovosti. Namen HSKS je pomagati hotelirjem oblikovati lasten, interni sistem kakovosti storitev. Posamezni programi in rešitve HSKS prav tako lahko pomagajo tistim podjetjem, ki že imajo svoje sisteme, da jih dopolnijo in nagradijo. S spodnjo sliko predstavljamo celoten sistem z okvirnimi fazami in podfazami. V nadaljevanju predstavljamo namen in vsebino posameznih faz.

HSKS je sestavljen iz treh osnovnih faz:

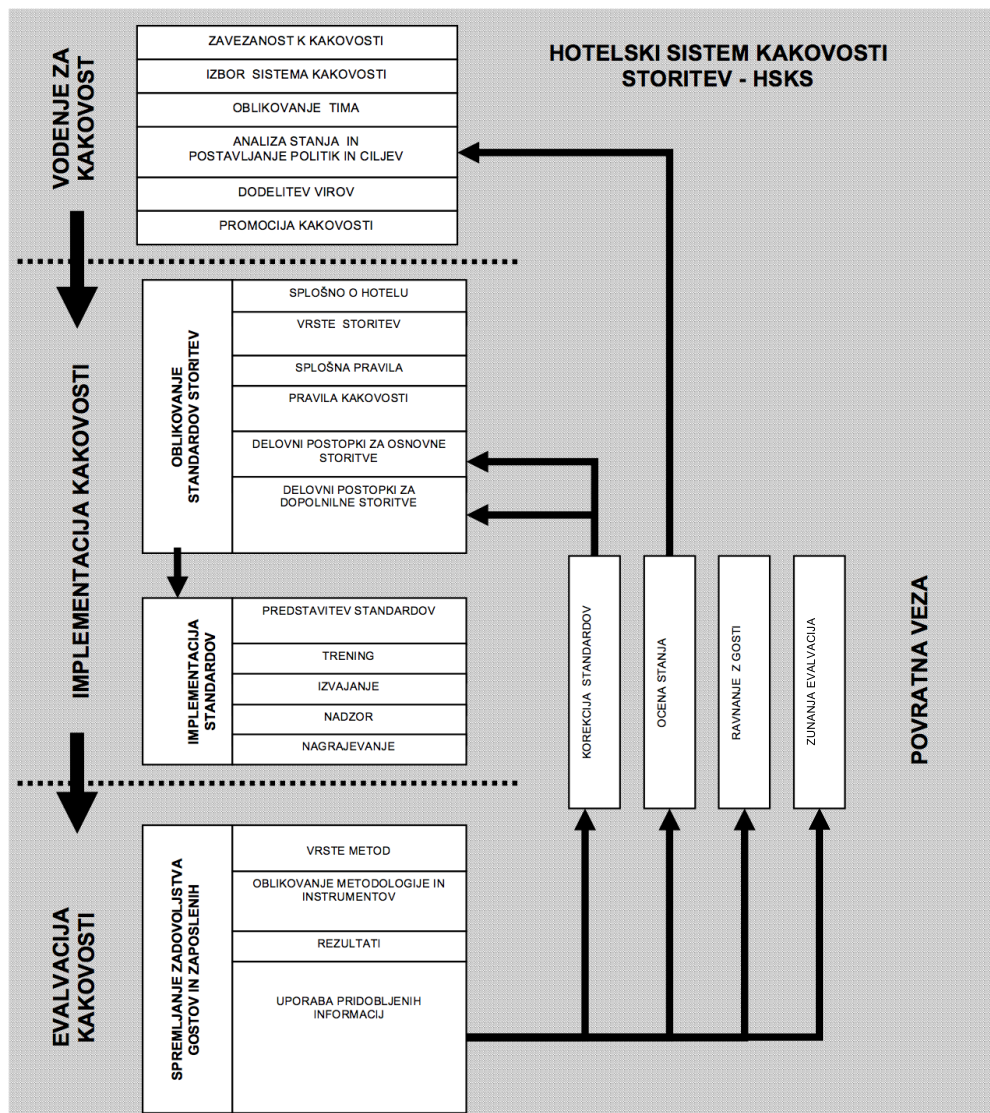
- 1: vodenje za kakovost
- 2: implementacija kakovosti
- 3: evalvacija kakovosti

Tabela 4. Prikaz programov HSKS za zapiranje posameznih organizacijskih razkorakov.

FAZA	PROGRAM	RAZKORAK
EVALVACIJA KAKOVOSTI	merjenje zadovoljstva gostov	pozicioniranja
IMPLEMENTACIJA KAKOVOSTI (IK): OBLIKOVANJE SDP	standardni delovni postopki (SDP) in standardni opisi storitev (SOS)	specifikacije
IK: IMPLEMENTACIJA SDP	upravljanje z zaposlenimi	izvrševanja/izvajanja
EVALVACIJA KAKOVOSTI	upravljanje z gosti (CRM)	komunikacije
EVALVACIJA KAKOVOSTI	merjenje učinkovitosti HSKS (merjenje zadovoljstva gostov in zaposlenih)	evalvacije

Vir: Uran in Conti 2006.

Zaključenost sistema zagotavljamo s povratno vezo med posameznimi fazami. V tabeli prikazujemo, s katerimi programi HSKS se zapirajo posamezni organizacijski razkoraki. V nadaljevanju predstavljamo namen in vsebino posameznih programov.



Slika 6. Hotelski sistem kakovosti storitev – HSKS.

Vir: Uran in Conti 2006.

Prva faza, Vodenje za kakovost, predstavlja začetek razmišljanja o kakovosti, ki je nujen predpogoj za ostale faze. Nanaša se na zapiranje dela razkoraka pozicioniranja. Vsi v teoriji navedeni avtorji (od gurujev kakovosti naprej) se strinjajo, da brez predanosti managementa konceptom kakovosti podjetja nimajo nikakršne možnosti uspeha. Pro-

ces kakovosti in stalnega izboljševanja se začne z managementom, razumevanjem teh konceptov, željo po implementaciji in posredovanju teh vrednot vsem ostalim zaposlenim. Program vodenje za kakovost HSKS hotelirjem daje navodila, kako začeti z oblikovanjem sistema kakovosti. Razdeljen je na 6 delov:

1. zavezanost h kakovosti,
2. izbor sistema kakovosti,
3. analiza stanja in oblikovanje politike kakovosti in ciljev,
4. določanje tima kakovosti,
5. dodelitev virov,
6. promocija kakovosti.

Druga faza, Implementacija kakovosti, se deli na 2 programa, in sicer:

- program oblikovanja standardov storitev in
- program implementacije standardov.

Program oblikovanja standardov storitev je namenjen zmanjševanju razkoraka specifikacije. Program oblikovanja standardov storitev HSKS hotelirjem daje navodila, kako sistematično oblikovati standardne delovne postopke (SDP) in storitve. Standardni delovni postopki so lahko razdeljeni na 5 vrst (Uran in Conti 2006):

1. splošne informacije o hotelu in/ali oddelkih,
2. splošna pravila obnašanja v podjetju – kodeks,
3. pravila kakovosti,
4. SDP za osnovne storitve,
5. SDP za dopolnilne storitve.

Program implementacije SDP je namenjen zmanjševanju dela razkoraka izvrševanja. Program implementacije SDP HSKS hotelirjem daje navodila, kako učinkoviteje ravnati z zaposlenimi v smislu doseganja skupnega cilja – kakovostne storitve. Vsebuje naslednje podprograme:

1. predstavitev SDP zaposlenim,
2. trening zaposlenih skladno s SDP,
3. izvajanje storitev skladno s SDP,
4. nadzor izvajanja SDP,
5. nagrajevanje zaposlenih za kakovostne storitve.

Zadnja faza HSKS je Evalvacija kakovosti. Ko smo se odločili za sistem kakovosti in ga vpeljali, nas predvsem zanima, kakšni so njegovi učinki. Ti so lahko razvidni iz:

- poslovnih rezultatov (dolgoročno),
- analize izvajanja SDP (kratkoročno),
- analize zadovoljstva gostov (kratkoročno) in
- analize zadovoljstva zaposlenih (kratkoročno).

Med temi elementi obstaja vzročno-posledična zveza. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za zadovoljne goste (zaradi specifičnosti hotelskih storitev). Zadovoljni gost

pomeni boljše poslovne rezultate. Boljši poslovni rezultati pomenijo več možnosti za razvoj podjetja, tudi višje nagrade za zaposlene, kar pomeni njihovo večje zadovoljstvo.

Ta faza je namenjena tudi zmanjševanju razkoraka pozicioniranja kakor tudi percepcije oz. oceni storitev s strani gosta. Faza evalvacije HSKS hotelirjem pomaga pri definiranju, kaj raziskovati, katere metode uporabiti, kako pogosto in kaj narediti s pridobljenimi informacijami. Vsebuje naslednje elemente:

- priporočena anketna metodologija za kvantitativne raziskave (prednosti in slabosti posameznih metod ter kako pritegniti goste k sodelovanju v anketah),
- raziskovanje pričakovanj in zadovoljstva s primeri kvantitativnih vprašalnikov,
- uporaba informacij.

Koncept CML zahteva upoštevanje delitev porabnikov na eksterne – gosti in interne – zaposlene. V fazi evalvacije nas zato zanimata obe skupini.

Metodologija uvajanja HSKS

HSKS vključuje tudi poseben program, ki je namenjen implementaciji HSKS v posamezno hotelsko podjetje. Podaja povzetek vseh navodil v posameznih fazah: kako na podlagi programov HSKS izoblikovati svoj, a še vedno primerljiv sistem, ne glede na potrebe različnih hotelskih podjetij. Cel sistem je oblikovan tako, da je uporaben za vse vrste in velikosti hotelov kakor tudi drugih turističnih objektov v Sloveniji.

V Tabeli 5 povzemamo cel proces po posameznih fazah. Ni nujno, da si posamezne podfaze sledijo po tu prikazanem vrstnem redu in tudi časovnem okvirju.

Tabela 5. Kontrolna lista aktivnosti za vpeljavo HSKS.

AKTIVNOST	ODLOČITEV	IZVAJALEC	ČASOVNI OKVIR
1 VODENJE ZA KAKOVOST			
1.1 Zavezanost h kakovosti	Predsednik uprave podjetja, lastniki ...	Vsi zaposleni	Nepoznan, vsekakor pa čim prej
1.2 Izbor sistema kakovosti	Uprava podjetja	Tim kakovosti ali zunanji izvajalci	2-dnevna delavnica
1.3 Določanje tima kakovosti in njegovih nalog	Uprava podjetja	Tim kakovosti	1-dnevna delavnica
1.4a Analiza stanja	Uprava podjetja	Tim kakovosti	2 meseca
1.4b Oblikovanje politike kakovosti in ciljev	Uprava podjetja	Tim kakovosti	1 mesec
1.4c Terminski načrt	Uprava podjetja	Tim kakovosti	V sklopu politike kakovosti
1.5 Dodelitev virov	Uprava podjetja	Tim kakovosti	V sklopu politike kakovosti

AKTIVNOST	ODLOČITEV	IZVAJALEC	ČASOVNI OKVIR
1.6 Promocija kakovosti	Uprava podjetja	Vsi	Ves čas
2 IMPLEMENTACIJA KAKOVOSTI			
2.1 OBLIKOVANJE SDP	Uprava podjetja	Skrbnik in tim kakovosti	3–8 mesecev oz. 1 mesec za oddelek
Izbor temeljnih elementov SDP (splošna pravila, pravila kakovosti, pravila izvajanja storitev)		Skrbnik kakovosti	14 dni
Pregled izbora temeljnih elementov	Uprava podjetja		2-dnevna delavnica
Opis poteka izvajanja posameznih storitev		Vodje oddelkov	14 dni
Pregled SDP		Vodja hotela	2 dni
Pregled SDP		Skrbnik kakovosti in uprava	2 dni
Potrditev SDP	Uprava podjetja		
2.2 IMPLEMETACIJA SDP			
2.2.1 Predstavitev SDP		Uprava podjetja in tim kakovosti	1. in 2. sporočilo ali delavnica
2.2.2 Trening zaposlenih	Uprava podjetja	Tim kakovosti	Ves čas
2.2.3 Izvajanje SDP		Vsi	Ves čas
2.2.4 Nadzor	Kdo, kdaj, kaj in kako se nadzira določi uprava	Nadzornike določi uprava	Tedenska in mesečna poročila
2.2.5 Nagrajevanje zaposlenih	Uprava podjetja		Se definira v sklopu politike kakovosti
3 EVALVACIJA KAKOVOSTI			
Merjenje zadovoljstva gostov	Uprava podjetja	Tim kakovosti ali zunanji izvajalci	Se definira v sklopu politike kakovosti
Merjenje zadovoljstva zaposlenih	Uprava podjetja	Tim kakovosti ali zunanji izvajalci	Se definira v sklopu politike kakovosti
Uporaba informacij	Uprava podjetja	Tim kakovosti	Se definira v sklopu politike kakovosti

Vir: Uran in Conti 2006.

Metodologija raziskave

Do sedaj smo pregledali osnovna teoretična izhodišča konceptov kakovosti in kakovosti storitev ter pristopov k zagotavljanju kakovosti v hotelirstvu. Dimovski, Škerlavaj in Penger (2008) pravijo, da potreba po raziskavi nastane zaradi nekega problema, ki se je pojavil. Raziskovalni proces delijo na naslednje faze (prav tam, 58):

1. izbor teme raziskave,
2. raziskovalni problem,
3. dizajn raziskave,
4. merjenje,
5. podatki,
6. vzorec,
7. analiza,
8. poročilo,
9. smernice za aktivnosti.

Kot smo v teoretičnem delu večkrat ugotovili, je osnovni problem, ki ga zaznavajo teoretiki in praktiki, kako zagotavljati kakovost storitev. V sklopu te raziskave si zato zastavljamo osnovno raziskovalno vprašanje – kako zagotavljati kakovost storitev v gostinstvu.

Kandampully in Solnet (2015) pravita, da problem zagotavljanja kakovosti storitev izhaja iz temeljnih lastnosti storitev in zato morajo biti managerji še pozornejši na zagotavljanje jasnih informacij ter otipljivih elementov storitev. Zagotovo je to najlažje narediti s pomočjo napisanih standardov storitev, treninga zaposlenih in evalvacije doseženega.

Flere (2000, 51) pravi, da je metodologija veda, znanost, ki se na normativen način ukvarja z dejavnostjo znanstvenika pri spoznavanju predmeta njegovega dela. Metodologija predpisuje, kako naj znanstvenik pride do resničnega spoznanja na najbolj ekonomičen način.

V tej raziskavi smo se odločili za metodo študije primera. Flere (2000, 95) pravi, da je za študijo primera značilno, da si z njo prizadevamo globinsko in celostno preučiti en primer (predvsem določeno skupino, lahko tudi en proces, eno organizacijo ...). Veal (2011, 341) pravi, da študija primera vsebuje študijo individualnega primera fenomena, ki ga raziskujemo. Namen te raziskovalne metode je razumeti fenomen, ki ga raziskujemo, na način, da preučimo enega ali več primerov. Veal (2011) tudi pravi, da ta metoda omogoča visoko stopnjo fleksibilnosti, ampak raziskovalec ne sme opustiti klasičnih korakov raziskovalnega procesa, zato mora postaviti raziskovalna vprašanja, pregledati literaturo, določiti metodologijo in tako naprej. Namen našega raziskovanja ni prvenstveno potrditi obstoječo teorijo, temveč raziskati, kako v praksi zagotavljajo kakovost storitev. Zato je tudi cilj raziskave prikazati, kako se zagotavlja kakovost storitev v zelo uspešnem slovenskem hotelu, da bi lahko ta primer za primerjavo pri svojem delu uporabili tudi drugi.

Flere (2000, 96) navaja, da kvalitativni študiji primerov očitajo pomanjkanje zunanje veljavnosti oziroma možnosti posploševanja. Da bi se presegla ta pomanjkljivost, Flere (2000) predlaga: (1) izvajanje študij primerov na več primerih ob uporabi primerjave, (2) predhodno zagotavljanje tipičnosti primera, ki bo predmet študije, in (3) umeščanje spoznanj, pridobljenih s študijo, v splošnejša spoznanja. Poudarja tudi, da možnost posploševanja ne izhaja iz same študije primera, temveč iz drugih znanstvenih dejanj, s katerimi jo je treba povezati. V študiji primera, ki jo predstavljamo v nadaljevanju, smo upoštevali drugo in tretje priporočilo, saj bi bila raziskava preobširna, če bi v primerjavo zajeli več hotelov. Zagotovo pa bi bilo to priporočilo smiselno upoštevati v bodočih raziskavah. Tudi Veal (2011) ne priporoča obravnave prevelikega števila primerov hkrati.

Da si se zmanjšale pomanjkljivosti metode študije primera, Veal (2011) za povečanje veljavnosti in zanesljivosti priporoča uporabo različnih metod za zbiranje podatkov in virov podatkov. Pri oblikovanju pričujoče študije primera smo zato uporabljali metodo opazovanja in metodo intervjuja ter primarne in sekundarne vire podatkov. Veal tudi predlaga strukturiranje odgovorov na raziskovalna vprašanja. Kot priporočili za strukturiranje študije primera navaja še postavljanje primera v družbeni in zgodovinski kontekst ter celostno obravnavo primera. Veal tudi pravi, da ni potrebe po generalizaciji zaključkov za vsako ceno. Vsa njegova priporočila smo v študiji primera upoštevali.

Študija primera: BWP Hotel Slon

Postavili smo si eno raziskovalno vprašanje – kako zagotavljati kakovost storitev v hotelu. Da bo študija preglednejša, smo si postavili naslednja podvprašanja:

- kakšne so osnovne značilnosti hotelskega podjetja,
- kakšna je njegova politika kakovosti storitev,
- kako zagotavljajo kakovost storitev v restavraciji (oddelek, kjer imajo vzpostavljen celoten sistem),
- kako merijo zadovoljstvo gostov.

Predstavitev podjetja

Hotelsko verigo Best Western s sedežem v Arizoni, v Združenih državah Amerike, uvrščamo na prvo mesto na lestvici največjih svetovnih hotelskih znamk. Pod svojo znamko združuje 4.200 hotelov v preko 100 državah, ki so v neodvisni lasti in upravljanju (<http://www.bestwestern.com>). Član verige je tudi ljubljanski hotel Slon. Best Western Premier Hotel Slon je predvsem poslovni štirizvezdični superior hotel s 167 sobami v zgodovinskem centru glavnega mesta Slovenije Ljubljani. Od leta 2007 ga vodi Gregor Jamnik, ki je od leta 2012 tudi predsednik Združenja hotelirjev Slovenije.

Hotel je s hotelsko verigo Best Western povezan od leta 1996. Z verigo sodeluje na področjih zagotavljanja kakovosti in hotelskih standardov, trženja, kontrolingater rezervacijskega sistema. Gre za uporabo hotelske znamke Best Western, za katero se plačujeta letna članarina in odstotek prihodka, realiziranega preko mednarodnega rezervacijskega sistema. Hotel Slon je v zasebni lasti in neodvisno upravljan. Glede na to, da je član hotelske verige Best Western, se mora podrejati določenim minimalnim standardom in ohranjati kakovost. Kontrola poslovanja in kakovosti poteka enkrat letno s strani hotelske verige Best Western.

Hotel je izbran zaradi dveh glavnih razlogov. Kot prvo je to finančno eden od najuspešnejših hotelov v Sloveniji, z več let zapored največjo stopnjo letne zasedenosti sob v Ljubljani (letno poročilo Hotela Slon, d. d.) in visoko ceno nastanitev. Ta cena ne iz-

haja iz dobre lokacije, temveč dobre storitve, saj je v okolici kar nekaj hotelov, na enakovrednih lokacijah, a s slabšimi rezultati.

Tabela 6. Odstotek povprečne letne zasedenosti sob v izbranih ljubljanskih hotelih.

	% ZASEDENOSTI SOB 2015	% ZASEDENOSTI SOB 2016
HOTEL LEV	56,75	64,06
GH UNION	67,39	71,42
GH UNION CENTRAL	67,72	72,75
CITY HOTEL	65,27	68,44
M HOTEL	59,98	61,19
RADISSON PLAZA	73,31	74,27
AUSTRIA TREND HOTEL	60,3	70,67
FOUR POINTS MONS	66,99	72,69
HOTEL PARK	57	64,77
BWP HOTEL SLON	77,4	82,09
SKUPAJ	65,14	70,24

Vir: Letno poročilo Hotel Slon 2016, d. d.

Kot drugo je hotel zanimiv, ker je recesijo v letih 2007–2008 pričakal »nepripravljen«, torej z neobnovljenimi zmogljivostmi. Zanimivo je, kakšno poslovno strategijo so izbrali v težkih gospodarskih pogojih, ko je povpraševanje padalo. Večina drugih hotelov v regiji si je izbrala drastično zniževanje stroškov, tudi pri elementih, ki so neposredno vezani na gosta, in pri plačah zaposlenih. Strategija izbranega hotela je bila nasprotna, gostu dati več v verigi vrednosti – za isto ceno je potrebno ponuditi več in boljše storitve. Medtem ko so drugim realizirane cene in prihodki v obdobju 2007–2012 padali, je izbrani hotel z istim številom sob za 25 % povečal prihodke, za 17 % povečal REVPAR, za 10 % povečal zasedenost in za 37 % povečal plače (podatki so del prezentacije primera na Dnevih slovenskega turizma 2012, op. a.).

Politika kakovosti storitev

Politiko kakovosti storitev bomo predstavili skladno s priporočili Kandampullyja in Solneta (2015), zato bomo v predstavitev zajeli opise: znamke, skrbi za gosta in zaposlene, standardov, odnosa do nagrad, vodenja in možnosti izboljšav.

Znamka

V Sloveniji in tudi v Ljubljani je bilo v zadnjih letih prisotnih malo mednarodnih hotelskih verig, skupaj manj kot 15 nastanitvenih obratov. BWP Hotel Slon je eden redkih. Obstaja sicer nekaj lokalnih podjetij, ki imajo v lasti več hotelov, a njihove znamke nimajo mednarodne prepoznavnosti kakor tudi ne sistema kakovosti, kot jih poznajo mednarodne hotelske verige. Čeprav je BWP Hotel Slon član mednarodne hotelske verige, direktno iz naslova rezervacij preko sistema te verige prejme le 11,75 % vseh gostov (2016). Ta podatek je merljiv, upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da so na portalu BW slišali za hotel ali so v destinaciji iskali oznamčene hotele, rezervirali pa so ga preko drugih prodajnih kanalov. Ne glede na nizek odstotek uprava hotela dejstvo, da je hotel član hotelske verige, vidi kot prednost zaradi: prepoznavnosti znamke, sistema tehnične kakovosti, programov lojalnosti, dodatne promocije verige na sejnih, mreže globalnih korporativnih kontaktov, varnostnih sistemov za gosta, programov za zaposlene ter mreže znanja. Slabost se jim zdijo: dodatni stroški, vprašljiv ugled znamke Best Western v nekaterih državah ter vprašljiv ugled znamk hotelskih verig na splošno (nekateri imajo raje »neodvisne« hotele).

Skrb za gosta

Kot že poudarjeno uvodoma, se je hotel odločil za drugačno poslovno strategijo kot ostali hoteli v regiji. Zavedali so se dejstva, da hotela niso prenovili od leta 1997 in da če želijo ohraniti isto raven prihodkov, je potrebno gostu dati nekaj več. Pri definiranju koncepta storitve so se osredotočili na tri zadeve, za katere so menili, da so najpomembnejše za njihove goste: lokacija, posteljni koncept in zajtrk. V letu 2015 se je temu konceptu pridružila še vrhunska restavracija.

Temeljni koncept storitve hotela je najboljša spanje, zajtrk in kosilo v mestu na najboljši lokaciji. Temeljito so preučili verigo vrednosti za gosta in naredili načrt nujnih investicij in t. i. mehko prenovo (angl. soft refurbishment). V zadnjih letih so zamenjali posteljni koncept, brisače in kopalne plašče, izboljšali zajtrk, prenovili konferenčne in večnamenske dvorane, zamenjali tekstilije, prenovili SPA in fitness center, zamenjali klimo, v letih 2015–16 pa so po načrtih mlade beograjske arhitektke Ksenije Đorđević celovito prenovili restavracijo ter javne prostore (recepција in bar).

Koncept storitve je v dodajanju elementov, ki so običajni (po mednarodnih standardih in nacionalni kategorizaciji) za 5-zvezdične hotele, 4-zvezdičnemu hotelu. Ti elementi so: vrhunski posteljni koncept (posteljni vložek iz račjega perja in puha, pester nabor vzglavnikov in posteljnina iz 400-krat tkanega brušenega egipčanskega bombaža, sivkino pršilo za vzglavnik), vrhunske brisače in kopalni plašč, oznamčena kozmetika (L'Occitane), večerno pospravljanje sobe, 24-urna strežba v sobi, mednarodne znamke pijač in prigrizki v minibaru, obsežen bifejski zajtrk z možnostjo naročila jedi à la carte je vključen v ceno, igrača Slon kot spominek, igrača za kad, vremenska napoved, dežnik in likalnik v sobi, naprava Nescafe in/ali Illy za pripravo kave ... Torej, gost ima na razpolago najboljše proizvode in storitve ter jih lahko uporabi po želji.

Skrb za zaposlene

Obstaja veliko nefinančnih motivacijskih orodij, a za gostinstvo je tipično, da so delovna mesta v smislu višine plač in delovnih pogojev nekonkurenčna drugim dejavnostim, še posebej v mestih, kjer je obilo drugih zaposlitvenih možnosti. Želimo poudariti, da je v takšnih okoliščinah plača vseeno najpomembnejše motivacijsko orodje.

V hotelu Slon so plače višje za 20 % od povprečja dejavnosti. Prav tako je pomembno, da gre tam za mlad tim, ki ga s svojim dobrim zgledom in prizadevnostjo vodi mlad in izobražen manager. Za posamezne skupine delovnih mest uporabljajo različna motivacijska orodja. Od izobraževanj in internih usposabljanj do denarnih nagrad, team-buildinga 1-krat letno, pošiljanja zaposlenih na nacionalna tekmovanja, plačane malice, službenega telefona z limitom porabe 50 evrov, če naštejemo samo nekatere. Kot zelo pozitivno je treba poudariti organizacijsko kulturo in klimo v podjetju. Zaposleni kritiko svojega dela jemljejo kot proces, saj je vsako storitev vedno moč izboljšati. Zavezani so k inoviranju svojih storitev in k procesu stalnih izboljšav.

Standardi

Obstajajo generični standardi, ki jih za izvajanje storitev zahteva hotelski veriga. Zaposleni imajo jutranje briefinge z razdelitvijo dnevnih del in nalog. Sam hotel razen hotelskega gospodinjstva in restavracije nima pisanih standardov. Nove zaposlene učijo primerne načina izvajanja storitev pod budnim mentorstvom starejših zaposlenih. To je uspešen sistem, saj nimajo velike fluktuacije zaposlenih. Stalen nadzor izvaja generalni manager direktno preko stalnih stikov z gosti, z vsakodnevnim spremljanjem anket in spletnih portalov (npr. Tripadvisor) ter fizično prisotnostjo v objektu. Na koncu ne smemo pozabiti, da se stalen nadzor izvajanja storitev, ki ga izvaja management, ne izvaja *per se*, temveč zato, da se hitro (običajno v istem dnevu) pisno odzovejo na izkazano nezadovoljstvo gosta in ga skušajo odpraviti. Hotel ima tudi dežurnega vodjo (angl. manager on duty) od 7-ih do 22-ih.

Nagrade

Hotel dobiva številna priznanja in nagrade. Zadnjih deset let je hotel prejemnik BW Quality Award. To pomeni, da je na letnem pregledu dosegel najmanj 975 točk od 1-000 možnih. Znotraj hotelske verige običajno doseže ta rezultat do 10 % vseh hotelov. Hotel je tudi prejemnik Tripadvisor certificate of excellence. V letih 2012 in 2016 je dobil Znak kakovosti ljubljanskega turizma. Hotelska restavracija à la carte je bila leta 2012 uvrščena na 2. mesto v svoji kategoriji in na 9. mesto vseh restavracij v mestu, v letu 2016 pa na 5. mesto vseh restavracij v Ljubljani in regiji. Hotel je bil v letih 2012–2016 s strani Expedie visoko ocenjen. Poleg nagrad za celoten hotel se zaposleni udeležujejo letnega srečanja gostincev Slovenije, kjer stalno dobivajo različna priznanja. Priznanja so obešena na vidnem mestu v hotelu. Nagrajeni zaposleni so s strani hotela nagrajeni še denarno.

BWP Hotel Slon gosti veliko pomembnih dogodkov, kjer se srečujejo najpomembnejši politiki in gospodarstveniki v državi. Zato je hotel stalno prisoten v medijih. V javnosti je ustvaril imidž najpopularnejšega in najprijetnejšega srečevališča pomemb-

nih ljudi v glavnem mestu Slovenije. Svoje konferenčne dvorane v času nižje zasedenosti odstopajo raznim neprofitnim organizacijam. Na ta način kažejo tudi visoko stopnjo družbene odgovornosti.

Vodenje

Velja dejstvo, da je skrivnost uspeha v vodji. V primeru BWP Hotela Slon je za vodjo značilno, da svoje delo opravlja z veliko predanostjo. Poleg tega se stalno izobražuje, tako na formalni kot neformalni ravni. Njegova filozofija je, da nikoli ni zadovoljen, vedno stremi k izboljšavam, predvsem pri tistih elementih, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo gostov in zaposlenih (elementi v vidnem polju gosta). Njegov moto je izjemna prijaznost pri vodenju, kar vpliva na visoko organizacijsko kulturo, vendar tudi izjemna zahtevnost do svojega dela in dela sodelavcev. Ključ uspešnega hotelirja je osredotočenost na podrobnosti (angl. attention to detail) in spoštljiv odnos do zaposlenih, skozi skrb za red, disciplino in prijetno vzdušje. Ključ do uspeha je tudi ljubezen do poklica. Generalni direktor je osebno vpet v sistem popravljanja storitev (angl. service recovery system) – osebna dnevna angažiranost/vpetost v spremljanje zadovoljstva gostov, upoštevanje kritik in popravilo storitev. Kar ga razlikuje od drugih, je tudi to, da izredno dobro pozna hotelski proizvod in storitve. Pozna vse sobe in dnevno preverja kakovosti storitev, hotelske sobe in hrano v restavraciji ter izvedbo storitev na vseh oddelkih. Osebno odlično skrbi tudi za mrežo poslovnih partnerjev (tistih, ki v hotel pošiljajo svoje goste), ki lahko do njega dostopajo direktno in on se pri izvajanju storitev za te partnerje osebno angažira. Ko njemu prepustiš gosta, veš, da bo dobil najboljšo storitev v mestu.

Možnosti izboljšav

Kje so možnosti izboljšav? Po mnenju uprave hotela je to vsekakor najprej dokončna temeljita prenova hotela (sobe), izgradnja garaže pod hotelom, več izobraževanj in raziskav o željah gostov, več študijskih potovanj za zaposlene, uvedba gostiteljev in celoletne službe concierge, specialnega sistema za VIP goste, osebno spremljanje gosta do sobe, avtomatična dodelitev boljše sobe (angl. upgrade), zgodnja registracija in pozna odjava v hotelu, standardizacija vseh delovnih procesov ter še veliko drugih. Vsekakor je prva želja hotela dokončna temeljita prenova in priključitev k uglednejši hotelski verigi, ki ima celovit sistem kakovosti, v obliki franšizinga.

Zagotavljanje kakovosti v restavraciji Slon 1552

Leta 2015 je BWP Hotel Slon po načrtih priznane beograjske arhitektke Ksenije Đorđević prenovil svojo restavracijo à la carte, ki so jo poimenovali Slon 1552. Restavracija je bila preseljena iz Čopove ulice na Nazorjevo, kjer je prej delovala hotelska penzion-ska restavracija, nekaj časa pa tudi mediteranska restavracija à la carte, ki jo je upravljal zunanji izvajalec. Uprava hotela se je odločila, da skupaj s prenovo za boljše delovanje restavracije postavi tudi standarde dela in izvede obsežen trening zaposlenih. Pri oblikovanju tega internega sistema so sledili smernicam oblikovanja sistema kakovosti storitev, kot je opredeljen v HSKS in sta ga oblikovali avtorici Uran in Conti (2006).

Ta del študije primera opredeljuje, kako je BWP Hotel Slon v svoji restavraciji Slon 1552 vzpostavil interni sistem kakovosti. Nekateri podatki so zaradi poslovne skrivnosti izpuščeni. Skladno s priporočili M. Uran in D. Conti (2006) bomo za predstavitev primera zajeli naslednje podfaze:

1. zavezanost managementa h kakovosti,
2. izbor sistema kakovosti,
3. analizo stanja v restavraciji
4. določanje tima kakovosti,
5. dodelitev virov,
6. promocijo kakovosti,
7. oblikovanje SDP,
8. implementacijo SDP,
9. evalvacijo sistema.

Najprej se je uprava hotela odločila za koncept restavracije in koncept kakovosti storitev, ki jih želi zagotavljati v restavraciji. Za koncept restavracije so izbrali vrhunsko restavracijo s ponudbo mediteranskih jedi, dobro ponudbo dnevnih kosil, vin na koza-rec in domačih sladici.

Zavezanost managementa h kakovosti. Zavedali so se dejstva, da se projekt kakovosti lahko uresniči le, če uprava deluje kot vodja ali vzor pri razvoju in udejanjanju vrednot ter koncepta kakovosti. To pomeni, da ima uprava vodilno vlogo v procesu izvedbe projekta z namenom zagotavljanja vključenosti in zavezanosti h kakovosti vseh zaposlenih. Uprava dnevno nadzira izvajanje storitev v restavraciji. Vse pohvale in kritike se rešujejo nemudoma in se na primeren način posredujejo zaposlenim. Uprava je tudi sodelovala na vseh sestankih za pripravo SDP ter pri pripravi ter predvsem testiranju jedilnikov. Usposabljanje zaposlenih sta skupaj z zunanjim izvajalcev izvajala vodja gostinstva in vodja strežbe. Uprava pri zagotavljanju kakovostnih storitev vedno pri-sluhne problemom zaposlenih.

Izbor sistema kakovosti. Pri izboru sistema ni bilo dvomov, kakšen sistem izbrati. Ker sama veriga Best Western opredeljuje v glavnem le standarde tehnične kakovosti, ne pa tudi funkcionalne, so k izdelavi internega sistema kakovosti pristopili sami. Skupaj z zunanjim svetovalcem so definirali prvi dve fazi sistema kakovosti. Pri tem so upoštevali dejstvo, da želijo takšen sistem, ki bo gostu prinesel največjo vrednost. Se pravi, da bo sistem takšen, ki bo večal zadovoljstvo gosta, posledično njegovo lojalnost in uspešnost podjetja. Opredelili so, da bodo napisali standarde za izvajanje storitev v restavraciji ter da bodo izvedli obsežno usposabljanje za kontaktno strežno osebje. Pri tem je potrebno poudariti, da faza evalvacije kakovosti ni bila posebej opredeljena.

Analiza stanja in oblikovanje politike kakovosti in ciljev. Ker je restavracija pred prenovno delovala na drugi lokaciji, je bilo težje analizirati stanje. V osnovi so želeli dvigniti nivo ponudbe in strežbe na najvišjo raven. Pri analizi stanja so se opirali tudi na rezultate neodvisnega ocenjevanja restavracij v Ljubljani – Znaka kakovosti ljubljanskega turizma, kot tudi na druge metode, s katerimi pridobivajo informacije o zadovoljstvu gostov, ki so predstavljene v nadaljevanju. Dobro so preučili verigo vrednosti za gosta. Poleg odličnega novega dizajna restavracije so se želeli izboljšati v vseh ključnih elemen-

tih ponudbe in izvajanja storitev. Dogovorili so se za spremljanje kakovosti po odprtju restavracije po metodi skritega gosta in s strani strokovnjaka, ki je oblikoval sistem kakovosti in je dobro poznal delovanje hotela.

Politika kakovosti v restavraciji je sledila splošni politiki kakovosti hotela, ki je že opisana v predhodnem poglavju. Ta politika zajema predstavitev osnovnih usmeritev kakovosti. Osnovni cilji so bili povečanje zadovoljstva gostov, umestitev restavracije med najboljše v mestu in rast prihodkov.

Oblikovali so terminski načrt izvedbe projekta, ki ga predstavljamo v nadaljevanju. Po odločitvi uprave so aktivnosti izvedli v naslednjem časovnem okvirju:

- izbor sistema in določanje tima: 1-dnevna delavnica,
- analiza stanja: analiza delovanja stare restavracije,
- oblikovanje politike in ciljev: 1-dnevna delavnica,
- promocija sistema kakovosti: kontinuirano skozi celotno obdobje,
- oblikovanje SDP: 1 mesec,
- implementacija SDP (trening zaposlenih): pribl. 2 meseca (in kontinuirano v prihodnost, glede na potrebe),
- evalvacija: spremljanje zadovoljstva gostov od začetka (od odprtja restavracije), realizacija rasti prihodkov po mesecih.

Določanje tima kakovosti. Uspešen projekt oblikovanja in implementacije sistema kakovosti je delo večjega števila ljudi ter zavezanosti vseh zaposlenih. Tim so sestavljali:

- generalni direktor,
- vodja gostinstva,
- vodja strežbe,
- vodja kuhinje,
- zunanji skrbnik kakovosti in trener.

Uprava je skupaj z zunanjim skrbnikom kakovosti sestavila listo zaposlenih, ki so sodelovali pri pripravi SDP in pri izvedbi delavnic. Na delavnici so se določile naloge posameznih članov tima in terminski načrt. Zunanji skrbnik kakovosti je skupaj z vodjo gostinstva koordiniral celoten projekt.

Dodelitev virov. Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ne moremo razkriti cene celotnega projekta.

Promocija kakovosti. Glavni smisel delovanja BWP Hotela Slon je ponujanje visokokakovostnih storitev svojim gostom. Kot je razvidno že v politiki kakovosti BWP Hotela Slon, je promocija kakovosti stalna aktivnost uprave hotela.

Oblikovanje SDP. Ker hotel že dolgo posluje, se je postopek oblikovanja SDP začel s popisom, kako se storitve opravljajo v danem trenutku. Temu so se smiselno dodale zahteve za višji standard strežbe. Sledilo se je naslednjemu vrstnemu redu:

- skrbnik kakovosti je določil temeljne elemente SDP,
- temeljne elemente sta pregledali uprava in kadrovska služba,
- skrbnik je skupaj z vodjo gostinstva spisal SDP,
- SDP je pregledal generalni direktor hotela,
- SDP so potrdili in predstavili zaposlenim na izobraževalnih delavnicah.

Standardne delovne postopke na restavracijo so razdelili na štiri dele:

- splošno o oddelku,
- splošna pravila obnašanja v hotelskem podjetju,
- pravila kakovosti, ki veljajo za vse zaposlene v podjetju,
- pravila za izvajanje storitev oddelka za posamezne objekte in delovna mesta,

Celoten priročnik za restavracijo zajema 7 strani za vsako delovno mesto posebej, kar je skladno s priporočili M. Uran in D. Conti (2006). Za vsak element, ki jih navajamo v tabelah v nadaljevanju, sta skrbnik kakovosti, vodja gostinstva, in kadrovska služba napisala navodilo. Kasneje se je vsebina preverila z vodjo strežbe in strežnih osebjem.

V prvem delu so predstavljene osnovne informacije o restavraciji in o strežnem osebju, ki dela v restavraciji, z osnovnimi opisi del in nalog na posameznem delovnem mestu.

Drugi del predstavljajo splošna pravila obnašanja v podjetju. Namen teh pravil je določiti pravila, ki se nanašajo na vse zaposlene in so v skladu z zahtevami veljavnih zakonov, kot na primer »Zakona o delovnih razmerjih«, »Kolektivne pogodbe za gospodarstvo«, »Panožne kolektivne pogodbe za turizem in gostinstvo« in podobno. Z oblikovanjem splošnih pravil podjetje obvesti zaposlenega o temeljnih pravicah in dolžnostih.

Vsakega zaposlenega se je na delavnicah ponovno poučilo o teh pravilih in informiralo, da so ta pravila del pogodbe o zaposlitvi ter s podpisom splošnih SDP zaposleni odgovarja tudi za njihovo izvajanje. Za vsako neupoštevanje splošnih pravil so zaposleni disciplinsko odgovorni, vključujoč tudi ukrep prenehanja delovnega razmerja. V Tabeli 7 je podana struktura splošnih SDP.

Tabela 7. Struktura splošnih SDP.

KODA SDP	NAZIV SDP
4B.001	SPLOŠNA VARNOST
4B.002	SKRB ZA VARNOST
4B.003	OGROŽANJE DRUGIH
4B.004	PRIJAVA NEZGOD IN INCIDENTOV
4B.005	KAJENJE NA DELOVNEM MESTU
4B.010	VARNOST V OBJEKTU
4B.011	PUŠČANJE OSEBNE LASTNINE
4B.012	VAROVANJE IDENTITETE GOSTOV
4B.013	VAROVANJE LASTNINE GOSTOV
4B.014	PRIJAVA SUMLJIVIH DOGODKOV

KODA SDP	NAZIV SDP
40B.020	PRIHOD NA DELO
4B.021	PRAVOČASNOST
4B.022	PREDČASEN ODHOD Z DELA
4B.023	VPIS V DELOVODNIK UR IN REGISTRACIJA NA BLAGAJNI
4B.024	ODGOVORNOST ZA TOČNOST PODATKOV
4B.030	ODSOTNOST Z DELA
4B.031	PISNA PROŠNJA ZA ODSOTNOST
4B.032	NUJNA ODSOTNOST
4B.033	PRAVICE, OBVEZNOSTI IN ODGOVORNOSTI IZ DELOVNEGA RAZ- MERJA
4B.034	DRUGE ODSOTNOSTI
4B.040	LASTNINA IN OPREMA PODJETJA
4B.041	ODNAŠANJE HRANE ALI PIJAČE
4B.042	ODNAŠANJE DRUGIH PREDMETOV
4B.043	UPORABA LASTNINE PODJETJA ALI GOSTOV ZA NEAVTORIZIRA- NO DELO
4B.044	LOM DROBNEGA INVENTARJA IN ODPIS PIJAČ
4B.045	SKRB ZA DROBNI INVENTAR
4B.046	SKRB ZA VARČNO POSLOVANJE
4B.050	HOTELSKO POSLOPJE
4B.051	OSTAJANJE ZAPOSLENIH V POSLOPJU
4B.052	OBISKI ZNANCEV IN PRIJATELJEV
4B.053	PRIHOD IN ODHOD ZAPOSLENIH
4B.054	PARKIRANJE ZAPOSLENIH
4B.055	ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH V NASTANITVENEM DELU
4B.056	ODPUŠČENI DELAVCI IN PRISOTNOST V PODJETJU
4B.057	ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH ZA RECEPCIJSKIM PULTOM
4B.058	ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH ZA ŠANKOM
4B.060	OBROKI, KANTINA ZA ZAPOSLENE, KUHINJA
4B.061	UŽIVANJE HRANE IN PIJAČE

KODA SDP	NAZIV SDP
4B.062	ČIŠČENJE ZA SEBOJ
4B.063	PITJE PIJAČE ZA ŠANKOM
4B.064	VSTOP V KUHINJO
4B.065	COFFEE BREAK
4B.066	VZDRŽEVANJE GARDEROB ZA ZAPOSLENE
4B.070	RAZNO
4B.071	ZASTOPANJE INTERESOV PODJETJA
4B.072	BRANJE OBVESTIL
4B.073	UŽIVANJE ALKOHOLA IN DROG
4B.074	KONKURENČNA KLAVZULA
4B.075	POŠKODBE OBJEKTOV IN OPREME
4B.076	PRIJAVA KRŠITEV SODELAVCEV
4B.077	PREGLED OSEBNE LASTNINE
4B.078	UPORABA TELEFONOV V PODJETJU
4B.079	UPORABA APARATA GSM MED DELOVNIM ČASOM
4B.080	ŽVEČILNI GUMI
4B.081	SPREMEMBA OSEBNIH PODATKOV
4B.082	NOŠENJE PRIPONKE
4B.083	TOČENJE ALKOHOLNIH PIJAČ
4B.084	KONFLIKTNE SITUACIJE MED ZAPOSLENIMI
4B.085	ZADRŽEVANJE NA ISTEM MESTU
4B.086	POZNAVANJE POSEBNIH UZANC V TURIZMU
4B.100	PRAVILNIK O PREKRŠKIH
4B.101	POTEK PRITOŽBE
4B.102	MANJŠI PREKRŠKI
4B.103	VELIKI PREKRŠKI

Tretji del SDP vsebuje pravila kakovosti, ki veljajo za vse zaposlene v hotelu. V tabeli 8 navajamo nekatere elemente, ki so vezani na deset osnovnih dimenzij kakovosti.

Tabela 8. Pravila kakovosti.

KODA SDP	NAZIV SDP
4C.001	UREJENOST
4C.002	DELOVNA OBLEKA ZA MOŠKEGA
4C.002	DELOVNA OBLEKA ZA ŽENSKO
4C.003	PRIČESKA
4C.004	MAKE-UP
4C.005	ROKE
4C.006	NOHTI
4C.007	PORAŠČENOST
4C.008	VONJ
4C.009	NAKIT
4C.100	STROKOVNOST
4C.101	POZNAVANJE STORITEV V RESTAVRACIJI
4C.102	POZNAVANJE STORITEV V PODJETJU
4C.103	POZNAVANJE HRANE IN PIJAČE
4C.104	POZNAVANJE DESTINACIJE
4C.200	ODZIVNOST
4C.201	PRIPRAVLJENOST POMAGATI STRANKI/GOSTU
4C.202	HITROST OPRAVLJANJA STORITVE
4C.203	PRIPRAVLJENOST POMAGATI REŠEVATI PROBLEM GOSTA IN SVETOVATI GOSTU
4C.204	PRIPRAVLJENOST SVETOVATI IN ORGANIZIRATI DRUGO STORITVEV
4C.205	PRIPRAVLJENOST RAZLOŽITI POTEK STORITVE
4C.206	PRIPRAVLJENOST RAZLOŽITI VSEBINO RAČUNA
4C.300	ZANESLJIVOST
4C.301	SKLADNOST S SDP
4C.302	ČASOVNA ZANESLJIVOST
4C.303	STROKOVNA ZANESLJIVOST
4C.400	USTREŽLJIVOST

KODA SDP	NAZIV SDP
4C.401	ODNOS DO GOSTA
4C.500	DOSTOPNOST
4C.501	POZICIJA
4C.502	KNJIGA PRITOŽB IN POHVAL
4C.503	DOSTOPNOST NADREJENE OSEBE
4C.504	OBRATOVALNI ČAS
4C.600	VARNOST
4C.700	KOMUNIKACIJA
4C.701	POZDRAVLJANJE GOSTOV
4C.702	NAGOVOR GOSTOV
4C.703	ZNANJE JEZIKOV
4C.704	OBVEŠČANJE GOSTA
4C.705	OSKRBLJENOST Z INFORMATIVNIM MATERIALOM
4C.706	JAVLJANJE PO TELEFONU

Zadnji, četrti del SDP se deli na splošna pravila izvajanja storitev v strežbi in na pravila izvajanja dela v restavraciji. Najprej predstavljamo strukturo splošnih pravil izvajanja storitev (tabela 9), v nadaljevanju pa še strukturo pravil za izvajanje storitev v restavraciji Slon 1552 (tabela 10). Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ne moremo podati konkretnjših opisov SDP.

Tabela 9. Splošna pravila izvajanja storitev v strežbi.

KODA SDP	NAZIV
4D.010	OSNOVNE VEŠČINE NATAKARJA
4D.011	NAČIN STREŽBE
4D.012	POSTREŽBA NA KROŽNIKU
4D.013	UPORABA VOZIČKA
4D.014	UPORABA PLADNJA
4D.100	POSEBNE VEŠČINE NATAKARJA
4D.101	ČIŠČENJE MIZE IN GOSTOV
4D.102	VRNJENA HRANA
4D.103	IZGUBLJENA LASTNINA GOSTOV

KODA SDP	NAZIV
4D.104	BOLEZEN
4D.105	ALKOHOLIZIRANOST GOSTOV
4D.106	NEPRIMEREN IZGLED GOSTA
4D.107	IZGUBLJENI OTROKI
4D.108	DELO Z OTROCI
4D.109	DELO Z LJUDMI S POSEBNIMI POTREBAMI
4D.110	DOKUMENTIRANJE NEZGOD IN INCIDENTOV
4D.111	KOMUNIKACIJA S KUHINJO
4D.112	VNOS LASTNE PIJAČE
4D.113	GLASBA V LOKALU
4D.200	RAVNANJE Z DENARJEM
4D.201	PLAČEVANJE V TUJI VALUTI
4D.202	SPREJEMANJE NAROČILNIC
4D.203	BONI ZA MALICO
4D.204	POSTOPEK BLOKIRANJA HRANE IN PIJAČE Osnovni postopek
4D.205	BLOKIRANJE NA SOBO
4D.206	POSTOPEK BLOKIRANJA V PRIMERU PLAČILA MALICE Z BONOM ZA MALICO
4D.207	POSTOPEK BLOKIRANJA V PRIMERU ORIGINALNEGA RAČUNA
4D.208	POSTOPEK BLOKIRANJA NA NAROČILNICO
4D.209	REPREZENTANCA
4D.210	RAČUN STORNO
4D.211	ZAKLJUČEVANJE GOSTINSKE BLAGAJNE
4D.300	MODEL STIMULACIJE OZ. DELOVNEGA UČINKA
4D.400	REŠEVANJE PRITOŽB GOSTOV
4D.500	PREVERJANJE ZNANJA STREŽNEGA OSEBJA

Tabela 10. Struktura pravil za izvajanje strežbe v restavraciji à la carte.

KODA SDP	NAZIV
4E.100	PRIPRAVA ZA STREŽBO
4E.101	PRIHOD NA DELO
4E.102	PRIPRAVLJENOST NA DELO
4E.103	SPREJEM REZERVACIJE
4E.104	PRIPRAVA IN PREGLED JEDILNIH LISTOV IN DNEVNE PONUDBE
4E.105	PRIPRAVA JEDILNICE
4E.106	RAVNANJE S PERILOM
4E.108	ČIŠČENJE IN POLIRANJE PRIBORA, STEKLENINE IN KERAMIKE
4E.109	RAVNANJE IN RAZPOREDITEV SOLNIC, PEPELNIKOV ...
E110	PRIPRAVA PIJAČ
4E.111	PRIPRAVA POMOŽNIH MIZ
4E.112	PRIPRAVA RAZSTAVNEGA BIFEJA
4E.113	PRIPRAVA VOZIČKOV
4E.114	PRIPRAVA BLOKCEV ZA NAROČILA, RAČUNE
4E.115	PRIPRAVA BIFEJA (ZAJTRK, KOSILO, VECERJA, SOLATNI BAR)
4E.200	SPREJEM GOSTA IN NAROČILA
4E.201	SPREJEM GOSTA
4E.202	SPREJEM NAROČILA
4E.300	SERVIRANJE HRANE IN PIJAČE
4E.400	PLAČILO
4E.401	IZDELAVA RAČUNA
4E.402	ODHOD GOSTA
4E.500	POSPRAVLJANJE
4E.501	POSPRAVLJANJE MIZE
4502	POSPRAVLJANJE RESTAVRACIJE
4E.600	ZAKLJUČNA IN DRUGA DELA
4E.601	POMOČ V DRUGIH DELIH RESTAVRACIJE
4E.602	PREDAJA DELA

KODA SDP	NAZIV
4E.603	PODALJŠANJE DELOVNEGA ČASA
4E.604	ODDAJA DENARJA
4E.605	REGISTRACIJA ODHODA
4E.606	KONTROLA GARDEROBE
4E.607	ODHOD Z DELA
4E.700	DRUGE POSEBNOSTI

Implementacija SDP. Bistveni sestavni del celotnega sistema je Program implementacije SDP. V primeru BWP Hotela Slon je vseboval:

1. predstavitev SDP zaposlenim,
2. trening zaposlenih skladno s SDP,
3. izvajanje storitev skladno s SDP,
4. nadzor izvajanja SDP,
5. nagrajevanje zaposlenih za kakovostne storitve.

Trening/usposabljanje zaposlenih je poleg zavezanosti managementa h kakovosti najpomembnejši del implementacije sistema kakovosti. V prenovi restavracije so lastniki hotela vložili znatna sredstva. Obstajala je bojazen, ali bo nova restavracija na slabši lokaciji gostom všeč. Zato so z višjim standardom strežbe želeli še dodatno prispevati k verigi vrednosti za gosta ter ustvariti celotno vrhunsko doživetje (vrhunska hrana, strežba in ambient). Za delo v restavraciji so izbrali najboljši kader in za vse naredili serijo izobraževanj o:

- odnosu do gosta,
- standardih kakovosti,
- SDP-jih,
- ponudbi vin,
- ponudbi jedi.

Uprava je sodelovala pri večini usposabljanj, tudi z razlogom, da prikaže pomen odprtja nove restavracije za hotel. Skupaj s skrbnikom kakovosti je oblikovala obseg in vsebino treninga. Vsak zaposleni je bil skupaj udeležen na več kot dvajsetih urah usposabljanj. Teoretičen del in navodila je predstavljal skrbnik, medtem ko je praktičen del predstavil vodja gostinstva v predavalnici in v restavraciji.

Po priporočilih M. Uran in D. Conti (2006) so prvi predpogoj za učinkovito izvajanje storitev usposobljeni izvajalci storitev – zaposleni. Drugi se nanašajo na primerno ravnanje s človeškimi viri, za katerega so zadolženi vodje oddelkov. Politiko oz. smernice ravnanja s človeškimi viri postavlja uprava hotelskega podjetja. Bistveno je, da uprava in vodje oddelkov zagotovijo najboljše možne pogoje zaposlenim za izvajanje storitev. Te aktivnosti so:

- skrb za razpoložljivost in brezhibnost delovnih sredstev (npr. opreme, tehnike, zaloga hrane in pijače ...) za izvajanje storitev,
- razporejanje dela,
- stalno usposabljanje,
- stalne izboljšave odnosa nadrejenega do podrejenih, odnosov med zaposlenimi in učinkovito reševanje konfliktnih situacij,
- zagotavljanje dvosmerne komunikacije,
- vključevanje zaposlenih v proces odločanja,
- koordinacija aktivnosti med oddelki,
- razreševanje nejasnosti SDP,
- sistem nagrajevanja in motivacije,
- nadzor.

Pri vzpostavitvi novega sistema kakovosti v restavraciji Slon 1552 se je na področju implementacije SDP v smislu zgoraj naštetih smernic upravljanja s človeškimi viri, z izjemo obsega usposabljanj, nadaljevalo z obstoječimi dobrimi praksami, ki so že opisane tudi v politiki kakovosti BWP Hotela Slon. V večjem obsegu pa so opisi posegali na področje poslovnih skrivnosti in jih uprava hotela ne želi razkrivati.

Pri nadzoru izvajanja storitev skladno s SDP-ji je uprava hotela pristopila k analizi zadovoljstva po metodah, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, ter k analizi izvajanja storitev s strani skrbnika kakovosti.

Celoten projekt se je izkazal kot uspešen, saj se je prodaja v restavraciji à la carte povečala za 15 %; restavracija je zasedla 5. mesto v Ljubljani in osrednjeslovenski regiji pri ocenjevanju restavracij za Znak kakovosti ljubljanskega turizma ter dnevno dobiva pohvale gostov za svoje storitve. Pomanjkljivost implementiranega sistema je bila le v nedorečenem načinu evalvacije uspešnosti izvajanja storitev skladno s SDP-ji in posledično nagrajevanju zaposlenih, kar pa bo uprava hotela v prihodnje odpravila.

Spremljanje zadovoljstva gostov

Sestavni del tega, da je ponudnik storitev osredotočen na gosta in njegove potrebe, je raziskovanje oziroma spremljanje zadovoljstva gosta s storitvami. Povratno informacijo o zadovoljstvu gostov v BWP Hotelu Slon z njihovimi storitvami pridobivajo na več načinov:

- uprava hotela opazuje,
- uprava hotela intervjujira goste,
- povratna informacija s strani korporativnih partnerjev,
- pripombe zaposlenih,
- pregled anket iz hotelske sobe s strani uprave,
- pregled spletnega portala Tripadvisor.com s strani uprave,
- pregled spletnih anket s strani uprave.

Vsak način bomo v nadaljevanju podrobneje pojasnili. Generalni direktor in drugi člani vodstva dnevno opazujejo izvajanje storitev. Prisotni so v zajtrkovalnici kakor tudi v restavraciji à la carte, pogosto poskusijo jedi in zajtrkujejo skupaj z gosti. Diskre-

tno spremljajo kakovost jedi kakor tudi interakcijo zaposlenih z gosti. Prisotni so na recepciji pri prijavi in odjavi pomembnih gostov. Prav tako preverjajo hotelske sobe in dvorane pred prihodom gostov.

Občasno vodje, še posebej vodja hotela, povabijo goste na neformalni intervju. Pogosteje se intervjujira poslovne goste, ki jih v hotel pošljejo korporativni partnerji. To so podjetja in organizacije, ki pogosto rezervirajo nastanitev v hotelu za svoje stranke.

Uprava hotela zbira pripombe zaposlenih skoraj vsak dan. Z uporabo te kvalitativne metode vodstvo pridobi pomembne informacije o tem, kako dobro so gostom postregli. Te informacije analizirajo in o njih razpravljajo na dnevni ali vsaj tedenski ravni na sestankih vodstva in zaposlenih. Na teh sestankih si vsi zaposleni prizadevajo odkriti ozadje vseh pritožb in razpravljajo o rešitvah.

Za bolj časovno kontinuirano spremljanje zadovoljstva gostov hotel uporablja anketna vprašalnika – vprašalnik v sobi in spletni vprašalnik.

Uprava hotela dnevno pregleduje vprašalnik iz hotelskih sob, medtem ko se celovita poročila izdelujejo na mesečni bazi. Vsa mesečna poročila se združijo v letno poročilo o zadovoljstvu gostov, ki je sestavni del letnega poslovnega poročila.

Spletni vprašalnik se uporablja preko sistema Medallia in omogoča primerjavo na mesečni in letni ravni s celotno verigo Best Western. Pomanjkljivost tega sistema je majhna količina zbranih izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Na koncu so vsi hotelski in turistični ponudniki ocenjeni na spletu. Včasih je imel (ne)zadovoljen gost manj možnosti razširjanja informacije o storitvah, ki jih je bil deležen v določenih hotelih. Danes spletni portali, kot je Tripadvisor in drugi, omogočajo, da o svojih doživetjih gost poroča milijonski publiki. Tripadvisor vsebuje kvantitativne in kvalitativne podatke o zadovoljstvu gosta. Uprava BWP Hotela Slon dnevno spremlja ocene gostov na Tripadvisorju, da pridobijo informacije o tem, kako so gosti doživeli njihove storitve. Dobra praksa hotela je ta, da se na pritožbe odgovori v roku 24 ur, običajno kar s strani generalnega direktorja. Hitra reakcija na pritožbo je, po mnenju uprave hotela, ključna za uspeh.

Dejstvo je, da noben način ali metoda ni sama po sebi bolj ali manj uporabna. Dejansko drži, kar se izkazuje tudi v primeru BWP Hotela Slon, da celovito informacijo uprava hotela lahko pridobi le z uporabo različnih metod, kjer vsaka služi posameznemu cilju. Prav tako je izjemno pomembno, da se na pritožbe reagira hitro: to dejstvo potrjuje tudi študija, ki so jo izdelali Sparks, Kam Fung So in Bradley (2016), kjer avtorji ugotavljajo, da je smiselno odgovoriti na pritožbe gostov, a le pod pogojem, da se to stori pravočasno (manj kot en teden).

Če parafraziramo O'Neill (v Kandampully, Mok and Sparks 2001): uprave hotelov se nimajo časa ukvarjati z izborom metod. Potrebujejo praktično orodje, ki bo zagotavljalo pravočasne in relevantne informacije o zadovoljstvu gostov, ki bodo pripomogle k izboljšavam storitev.

Torres, Adler and Behnke (2014) so ugotovili, da managerji bolj verjamejo notranji povratni informaciji kot pa informaciji strokovnjakov (skriti gost) ali informaciji s strani gostov. Žal ni veliko študij, ki bi razlagale uporabnost metodo in orodij. To dejstvo močno podpira tudi študija S. Dolnicar in A. Ring (2014). Avtorici pravita, da

samo 2 % objavljenih študij na področju turističnega marketinga privede do uporabnih navodil za uporabo.

S študijo primera o BWP Hotel Slon smo poskušali predstaviti dobre prakse v slovenskem hotelirstvu. Celoten primer kaže, da z močno zavezanostjo h kakovosti lahko uspešno poslujemo. Kaj je najpomembnejše za uspeh BWP Hotela Slon? Vsekakor to, da so v središče postavili gosta in njegovo zadovoljstvo, da za gosta stalno inovirajo svoje storitve, da so osredotočeni na podrobnosti (angl. attention to detail), da mora biti vsaka storitev opravljena prvič in vsakič naslednjič enako dobro, da je management v procese osebno vključen, skrbi za stalen nadzor ter izkazuje osebno skrb za zadovoljstvo gostov.

Priporočila za gostinska podjetja

Pogosto se srečujemo s komentarji hotelirjev, da je lažje zagotavljati sredstva za investicije v tehnično kakovost kot pa vsakodnevno skrbeti za zagotavljanje funkcionalne kakovosti. Ta trditev v veliki meri drži. Za zagotavljanje funkcionalne kakovosti je ključno, kako ravnamo s človeškimi viri, kar pa je najtežji in najbolj nepredvidljiv del uspešnega poslovanja v gostinstvu.

Večina avtorjev (npr. Kandampully, Solnet, Grönroos, Wilson, Zeithaml in podobni), ki se ukvarjajo s trženjem storitev, glavno razliko med proizvodi in storitvami ter posledično problem pri zagotavljanju kakovosti pripisujejo neotipljivosti storitev. Priporočajo, da podjetja pri trženju in prodaji razvijejo otipljive dokaze za neotipljive storitve. Ravno to priporočilo je odličen argument za uvajanje sistemov kakovosti storitev. Namreč, s tem ko opredmetimo posamezne faze izvajanja storitev v hotelu, damo gostu otipljivejše dokaze o tem, kaj lahko pričakuje v hotelu in/ali restavraciji ali kakšnem drugem gostinskem obratu.

Tu se nahaja tudi smisel tehnične kakovosti, tako tiste, ki je zapisana v nacionalnih sistemih kategorizacije, kot tiste, ki je v priročnikih za kakovost mednarodnih hotelskih verig. Leta nam namreč hotelske (pa tudi prehranske kot je npr. McDonald's) verige sporočajo, da so njihovi proizvodi enaki po vsem svetu. Zagotavljajo nam, da bo enako kakovostna soba z vsemi storitvami v ZDA kot tudi v Aziji in drugod. Seveda so hotelske verige v zadnjem času ugotovile, da obstajajo tudi lokalni standardi in predvsem lokalna kultura in navade, ampak stalna želja po opredmetenju neotipljivosti še vedno obstaja.

Težje je opredmetiti funkcionalno kakovost, čeprav so nekatere mednarodne hotelske verige naredile napredek tudi v tej smeri. Za primer bi navedli Radisson Blu, katere filozofija je zajeta v sloganu Yes, I can!™ (<http://www.carlsonrezidor.com>). Pravijo, da je ta slogan temelj njihove kulture, moč, ki poganja njihovo znamko. Bistvo izvajanja storitve je v tem, da skušajo biti pravi gostitelji – pozorni, strokovni in zaupanja vredni. Vsak zaposleni je opolnomočen, da uresniči gostove potrebe na primeren način. Imajo tudi 100-% garancijo zadovoljstva. Garantirajo, da bodo razrešili vsako potencialno nezadovoljstvo gosta. Menijo, da so ravno zaradi takšne storitvene filozofije drugačni kot ostale hotelske verige.

Veliko verig ima značilno jed (angl. signature dish), pijačo (angl. signature drink), posteljni ali kopalniški koncept, kjer poleg otipljivih elementov vključujejo tudi neotipljive, torej na kakšen način je postrežena ali pripravljena storitev.

Teoretična poznanja in mednarodne prakse poslovanja v hotelih kažejo, da je pot do zagotavljanja izvajanja kakovostnih storitev samo ena. To je stalna skrb za goste in za zaposlene. Pri tem so nam lahko v pomoč interni sistemi kakovosti, ki nam pomagajo pri zagotavljanju kakovostni storitev. Na primeru BWP Hotel Slon smo prikazali, da je skrivnost uspeha najprej v zavezanosti vodstva in zaposlenih k izvajanju kakovostnih storitev. Formalizirani postopki in standardi so v pomoč pri uvajanju novih zaposlenih in pri tem, da tudi dolgoletni zaposleni ostanejo osredotočeni na prvo poslanstvo vseh gostinskih delavcev – zagotoviti zadovoljstvo gostov.

Pri internih sistemih kakovosti je smotno zagotoviti, da so standardi popisani in da se skladno z njimi izvaja stalni trening zaposlenih. Poleg tega je treba tudi vlagati v razvoj novih in izboljšanih storitev, zato da bi na trgu ostali konkurenčni. Ključna pri uspešnem sistemu zagotavljanju kakovosti je stalna zavezanost k visoki kakovosti. Ali je ta vidna iz stalnih opozoril podrejenim ali pohval podrejenih ali iz nagrad ali ocen gostov, ni pomembno. Bistveno je, da zaposleni vedo, da je njihov trud ali pa slabo delo opaženo.

Če povzamemo, pot do uspešnega zagotavljanja kakovosti je zavezanost vodstva in zaposlenih h kakovosti in k zadovoljstvu gostov, standardom storitev, stalnim izboljšavam in inovacijam storitev, stalnim treningom in usposabljanu, spremljanju izvajanja storitev in nagradam (materialnim in nematerialnim) za dobro izvedene storitve. Predvsem pa je ključ do uspeha strast do dela v gostinstvu 24 ur na dan, 7 dni v tednu in 365 dni v letu.

Mednarodna primerljivost v hotelirstvu kot dejavnik uspešnosti, konkurenčnosti in kakovosti

Turizem velja za najglobalnejšo mednarodno dejavnost, ki se krepi iz leta v leto. Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) je hotelirstvo vključeno v gostinstvo, je pa tudi najpomembnejši in nujni sestavni del turizma, zato ga je potrebno obravnavati v kontekstu celotnega turizma. Iz tega razloga je potrebno primerjati dosežke v hotelirstvu na mednarodni in ne le na nacionalni ravni. Navedeno v hotelirstvu omogoča mednarodni standard poročanja USALI (2014), ki ga uporablja večina razvitih turističnih držav, ne glede na to, kakšne računovodske rešitve se na nacionalni ravni uporabljajo in na katerem kontinentu se hotel nahaja.

USALI je prilagojen potrebam notranjega poročanja, hkrati pa je podlaga za kratkoročno odločanje in uveljavljanje računovodstva odgovornosti ter tudi dragoce na osnova za zunanje vlagatelje in posojilodajalce, saj jim omogoča mednarodne primerjave podobnih hotelov (glede na vrsto, velikost in kategorijo) na osnovi skupnega imenovalca – USALI. Posebnosti USALI glede na računovodske standarde so predvsem v tem, da je osnovna enota poročanja posamezen hotel in ne podjetje, da se stroški evidentirajo stopenjsko (od neposrednih, splošnih poslovnih do splošnih stalnih stroškov) in da je enota poslovnega učinka hotelska soba. Hotelska soba omogoča uporabo relativnega kazalnika za denarne in nedenarne mere. Najpogosteje uporabljeni denarni kazalniki na sobo so: prihodek na razpoložljivo sobo (revenue per available room – RevPAR), povprečna dnevna cena sobe (average daily rate – ADR) in bruto poslovni dobiček na razpoložljivo sobo (general operating profit per available room – GOPPAR), medtem ko je stopnja zasedenosti sob (occupancy – Occ.) najpogosteje uporabljeni nedenarni kazalnik.

Metodologija USALI in relativni kazalniki omogočajo primerjave med sorodnimi hoteli, med državami in celo med kontinenti. Hotelirstvo je edina dejavnost na svetu, ki je na globalni ravni uspela ohraniti dejavnosti prilagojen enotni sistem računovodskega poročanja; čeprav je bilo v zgodovini v različnih dejavnostih že več tovrstnih poskusov, se le-ti na dolgi rok niso ohranili.¹ V teoretičnem delu prispevka najprej opisujemo,

¹ V manjšem obsegu in na nacionalni ravni zasledimo podobne primere v grafični dejavnosti Velike Britanije že leta 1913, v tekstilni dejavnosti ZDA leta 1920 (obdobje Taylorja), na področju realitet v ZDA in na področju

katere so posebnosti poročanja po USALI, ki je pogoj za mednarodne primerjave. Le-te se objavljajo v različnih publikacijah dosežkov hotelov v mednarodnem okolju; zanimal pa nas bo njihov pomen za uspešnost poslovanja v hotelirstvu. S tem bomo odgovorili na temeljno vprašanje, ali so mednarodne publikacije relevantne za samo uspešnost poslovanja hotelov. V nadaljevanju bomo predstavili kratko analizo dinamike razvoja turizma v mednarodnem in nacionalnem okolju zaradi umeščenosti hotelirstva v sam turizem. Z navedenim bomo potrdili ali ovrgli najpogosteje izražano trditev, da se turizem v mednarodnem in nacionalnem smislu krepi. Sledila bo krajša analiza dinamike razvoja hotelirstva v Sloveniji in ugotovitev, ali poslovni dosežki hotelov v Sloveniji sledijo pozitivnim nadenarnim kazalnikom. Primarna pilotna raziskava med hotelirji pa bo v nadaljevanju pokazala, ali se USALI uporablja med vprašanima skupinama (vodje hotelov in vodje finančnega kontrolinga) v izbranih hotelih in kakšno je njihovo stališče glede pomembnosti mednarodnih primerjav. Na osnovi dognanj sledita razprava s predlogi ukrepov in sklep z usmeritvami za prihodnost.

čju poročanja o dobrodelnih akcijah. Čeprav so se v nekaterih primerih ti poskusi ohranili, lahko trdimo, da nobena od dejavnosti nima tako razširjenega enotnega sistema poročanja kot prav turizem oz. hotelirstvo (Schmidgall in Kwansa, 1999).

Posebnosti poročanja po USALI

Poročanje USALI v hotelirstvu dejansko pomeni skupni imenovalec in pogoj za mednarodno primerljivost dosežkov. Leta 1926 so ga uveljavile ameriške hotelske verige, ki so imele hotele v različnih državah in kontinentih, da so lahko primerjale uspešnost (Kwansa in Schmidgall 1999). Sčasoma se je kot primer dobre prakse uveljavil sprva za zunanje uporabnike (vlagatelje in upnike), kasneje pa tudi kot informacijske podlaga za kratkoročno odločanje in kot osnova za uveljavitev računovodstva odgovornosti v večini turističnih držav. Navedeno potrjujejo podatki iz mednarodnih publikacij PFK, STR, EY, Horwath Consulting in drugih. Že proti koncu prejšnjega stoletja so za potrebe manjših hotelov razvili tudi sistem poročanja za male hotele, ki ni tako podroben – Uniform System of Accounts and Expenditure Dictionary for Small Hotels, Motels and Motor Hotels ter sistem poročanja za spa – Uniform System of Financial Reporting for Spas. Ker se pogoji poslovanja spreminjajo, se sproti posodablja tudi USALI, tako je zadnja, 11. inačica zšla leta 2014 v založbi organizacij newyorških hotelov, HFTP (Hospitality Financial and Technology Professionals) in AH & LEI (American Hotel & Lodging Educational Institute). 32 možnih individualnih poročil po USALI je prilagojenih vsem oddelkom v hotelu. Posamezni hotel pa uporabi le tista poročila, ki so zanj relevantna.

Posebnosti poročanja po USALI glede na računovodske standarde so:

- temeljna enota poročanja je poslovna enota – hotel;
- kontni okvir po USALI;
- stopenjski izkaz poslovnega izida (stroški se zajemajo po metodi »direct costing«);
- relativni kazalniki gospodarskih kategorij, povprečnih dnevnih ceh in zasedenosti se izračunavajo na sobo.

Ker je temeljena enota poročanja hotel, je v mednarodnih publikacijah mogoča primerjava kazalnika glede na vrsto, kakovost, velikost in značilnosti hotela s primerljivo skupino in je zato informacijska moč bistveno večja kot v primeru primerjave s povprečjem dejavnosti.

Tabela 11. Seznam mest odgovornosti po USALI.

DOBIČKOVNI CENTRI					
1.	Nastanitev	2.	Hrana in pijača	3.x	Ostali poslovni oddelki
				3.1	golf in golf prodajalna
				3.2	Zdravstveno-turistična/ spa ponudba
				3.3	Parking
				3.xx	Manjši oddelki
					Transport
					Pranje perila za goste
					Bazen in plaža
					Igralništvo
					itd.
PRIHODKOVNI CENTER					
4.	Ostali razni prihodki	Provizije, najem prostorov in opreme, garancije, odpovedi ...			
STROŠKOVNI CENTRI					
5.	Administracija in splošni str.	6.	Informacijsko teleko- munikacijski sistemi	7.	Prodaja in marketing
8.	Investicijsko in tekoče vzdr- ževanje	9.	Energenti/komunal- ne storitve	10.	Upravljalске provizije
11.	Prihodki in odhodki od drugih aktivnosti	12.	Pralnica perila	13.	Prehrana zaposlenih
14.	Plače in ostali dohodki				

Vir: AHLA 2014.

Zaradi navedenih posebnosti USALI omogoča uvedbo računovodstva odgovornosti ob decentralizirani organizacijski strukturi celotne hotelske korporacije, hotela in oddelkov znotraj hotela. Decentralizirana organizacijska struktura predvideva obvladljive organizacijske enote, mesta odgovornosti (stroškovna, prihodkovna, dobičkovna in naložbena mesta odgovornosti) s pristojnim managerjem, ki lahko vpliva na dejavnike mesta odgovornosti, ga obvladuje in zanj odgovarja. Na ta način je nagrajevanje pristojnih managerjev povezano in odvisno od uspešnosti mesta odgovornosti. Metodologija USALI definira načela oblikovanja mest odgovornosti ter predstavitev načina poročanja, tako na ravni mest odgovornosti kot za višje ravni posloводства in tudi za lastnike ter ostale zunanje uporabnike. Koncept mest odgovornosti je zastavljen tako, da so dobičkovna in prihodkovna mesta odgovornosti ločena od stroškovnih mest od-

govornosti. USALI pa za vsako mesto odgovornosti narekuje tudi svoje poročilo (več o tem glej v Baš 2016). Seznam mest odgovornosti je prikazan v tabeli 11.

Oblikovanje mest odgovornosti in spremljanje poslovanja po teh mestih omogočata prenos odgovornosti, dolžnosti in pooblastil z višjega poslovodstva na nižje, saj se v velikih podjetjih višje poslovodstvo ne more ukvarjati z vsakdanjimi dogodki in sprejemati vsakdanjih odločitev. Oddelki tako predstavljajo samostojne organizacijske enote, ki same spremljajo, načrtujejo, nadzorujejo stroške in prihodke za posamezna obračunska obdobja ter za svoje delo in uspeh tudi sprejemajo odgovornost. Vsak poslovni dogodek se s tem evidentira tam, kjer je nastal, s tem pa lahko natančno določimo mesto nastanka oziroma odgovornost za nastale prihodke in stroške, kar je pomembna informacija za sprejemanje pravih poslovnih odločitev.

Navedeno omogočajo poročila po oddelkih in stopenjski poslovni izid po USALI. V ta namen USALI predvideva splošne kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja (priloga 1) in kazalnike USALI, prilagojena za hotele (priloga 2). Ker USALI predvideva poročila po oddelkih, samo kot primer v prilogi 3 prikazujemo kazalce USALI za nastanitveni del. Stroške se zajema stopenjsko – najprej neposredne stroške v poslovnih oddelkih¹, ki se jih odšteje od čistih prihodkov posameznega poslovnega oddelka (prispevek za kritje 1). Sledi izračun vsote prispevkov za kritje 1 po poslovnih oddelkih. V nadaljevanju so evidentirani splošni poslovni stroški² na ravni hotela, strukturirano glede na stroške dela in druge neposredne stroške. To so stroški, na katere manager hotela lahko vpliva (obvladljivi splošni stroški). Razlika med vsoto prispevkov za kritje 1 po poslovnih oddelkih in splošnimi poslovnimi stroški je bruto dobiček iz poslovanja (General Operating Profit – GOP), ki je najpomembnejša kategorija za izračun kazalnika uspešnosti hotela. Kazalnik se izračuna kot procentualni delež čistih prihodkov od prodaje na ravni hotela ali kot bruto dobiček iz poslovanja na razpoložljivo sobo (GOPPAR). GOP hotela je osnovna kategorija, po kateri se na osnovi računovodstva odgovornosti nagraduje management hotela. V nadaljevanju se GOP zmanjša za splošne stalne stroške³ (na katere managerji hotela nimajo neposrednega vpliva – neobvladljivi splošni stroški), kar rezultira v poslovnem izidu pred obrestmi, davki in amortizacijo – EBITDA. Po zmanjšanju EBITDA za obresti, prevrednotenje in amortizacijo ter davkom iz dobička je končni rezultat neto dobiček. Poslovno poročilo za lastnike in upravo po USALI 2014 je podrobneje prikazano v prilogi 4.

USALI je sistem poročanja, ki temelji predvsem na finančnih podatkih in tako ne vključuje številnih nedenarnih meril, ki so pomembna za dolgoročno odločanje, prav tako ne sodobnih metod obvladovanja kupcev (metoda ABC metoda, metoda Target costing, analiza dobičkovnosti kupcev ...), ki dajejo podrobnejši vpogled v vzroke in posledice uspešnosti oz. neuspešnosti poslovanja. Tako so informacijske podlage iz USA-

1 Poslovni oddelki so oddelki, ki generirajo prihodke: oddelek nastanitve, oddelek hrane in pijače, oddelek spa in drugi. Stroške po posameznih poslovnih oddelkih se zajema po enotni metodologiji, vsкупinjene v 3 sklope: stroški prodaje, stroški dela in drugi neposredni stroški.

2 Primeri splošnih poslovnih stroškov: stroški administracije, stroški informatike in telekomunikacije, prodaja in marketing idr.

3 Med splošne stroške USALI vključuje nagrade poslovodstva, sledijo kategorije prihodkov in odhodkov iz neposlovnih dejavnosti (najemnine, davki na premoženje, zavarovanje ipd.).

LI primerne kot osnova za kratkoročno odločanje, medtem ko so za sprejemanje dolgoročnih odločitev pomanjkljive in nezadostne.

Metodologija USALI natančno narekuje način zbiranja, evidentiranja in poročanja o prihodkih, stroških in delnem izidu poslovanja za osnovne dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo hotelski poslovni sistemi. Ta pravila so prikazana v petih poglavjih enajste izdaje USALI (2014):

- Poglavje 1. Poslovna poročila
Prikazujejo izdelavo zbirnega izkaza poslovnega izida za upravo in lastnike ter poslovna poročila za posamezne oddelke.
- Poglavje 2. Finančna poročila
Prikazujejo izdelavo bilance stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz vseobsegajočega donosa, izkaz gibanja kapitala, izkaz denarnega in finančnega toka ter pojasnila k finančnim izkazom.
- Poglavje 3. Finančni in poslovni kazalniki
Prikazujejo izdelavo finančnih kazalnikov in poslovnih analiz.
- Poglavje 4. Vodič po prihodkih in stroških
Podaja usmeritve za izdelavo šifrantov, kontnih planov in oddelkov.
- Poglavje 5. Bruto poročanje v primerjavi z neto poročanjem.

Metodologija opredeljuje izdelavo zbirnih poročil za vsa naložbena, dobičkovna, prihodkovna in stroškovna mesta odgovornosti posameznega hotela. Prvi del poročila prikazuje statistiko doseženih podatkov vseh elementov poročila in jih primerja z istovrstnimi podatki, izkazanimi v planu, ter z enakimi podatki iz enakega obdobja preteklega leta. Drugi del tabele prikazuje kumulativo vseh postavk poročanja za posamezna mesta odgovornosti, od začetka leta do datuma sestavljanja poročila. Predvideni sta dve obliki poročila glede na to, ali je poročilo namenjeno upravi ali pa lastnikom. Poročili se pri prikazu poslovnega izida razlikujeta zgolj v zadnjem delu poročila. Lastniku je namreč potrebno predstaviti neto dobiček, pri čemer EBITDA (Earnings before interest and taxes) zmanjšamo še za obresti, odpise, amortizacijo in odhodke prevrednotenja, s čimer prikažemo dobiček pred obdavčitvijo. Nato pa moramo prikazati še vpliv davka od dohodka/dobička, s čimer prikažemo neto dobiček. Poslovno poročilo za upravo pa mora prikazati EBITDA, zmanjšan za višino rezervacij, namenjenih za bodoče investicije. Razlika med obema poročiloma je prikazana v prilogi 1. Zbirna poročila se izdelujejo vsak mesec oziroma za daljša ali krajša časovna obdobja. V osnovi se numerične podatke vpisuje na enak način kot pri poslovnih poročilih po mestih odgovornosti.

Ne glede na razliko med obema poročiloma pa moramo poudariti tudi samo strukturo obeh poročil in razliko med izkazi poslovnega izida (IPI), izdelanimi v skladu z USALI in SRS 2016.

V skladu s SRS 2016 (2015), standard 21, ima IPI obliko stopenjskega zaporednega izkaza poslovnega izida. Prihodke in odhodke deli na poslovne, finančne in ostale prihodke in odhodke. Obstajata dve različici, od katerih standard 21 daje prednost različici 2, ki je v skladu z »Zakonom o gospodarskih družbah«. Stopnje rezultata poslovanja podjetja se delijo na kosmati poslovni izid od prodaje in čisti poslovni izid obračunskega obdobja, ki predstavlja rezultat razlike med vsemi prihodki in odhodki, od katerih

je odštet tudi davek od dobička in odloženi davki (SRS 2016). SRS 2016 ne predvideva poročanja po odsekih in stalnih stroškov ne prikazuje ločeno.

Uporaba USALI v hotelirstvu hotelirjev ne odvezuje od izdelovanja poročil po računovodskih standardih, bodisi nacionalnih ali mednarodnih, predstavlja pa dodano vrednost za notranje uporabnike računovodskih informacij in osnovni pogoj za kakršnekoli mednarodne primerjave.

Pomembnost mednarodnih publikacij dosežkov hotelov za uspešnost poslovanja hotelov

Da bi poiskali odgovor na vprašanje, ali so mednarodne publikacije relevantne za samo uspešnost poslovanja hotelov, je potrebno najprej izpostaviti teoretična izhodišča obravnavane problematike. Hoteli morajo nenehno napredovati, da bi sledili novostim in se prilagajali negotovim poslovnim razmeram, ob tem pa tudi medsebojno tekmovati. Pri tem je primerno orodje benchmarking¹. Benchmarking je prepoznavanje najboljših praks v določeni gospodarski dejavnosti, da bi si odgovorili na vprašanja: kdo je najboljši in katere dobre prakse je mogoče prepoznati pri njem? Zakaj je najboljši oziroma kako je dosegel uspeh? Začetki benchmarkinga segajo v leto 1979, kjer so ga prvič uspešno uporabili v podjetju Xerox. Benchmarking predstavlja izziv številnim raziskovalcem, katerih mnenja se med seboj tudi razlikujejo, so si pa enotni v tem, da gre za kontinuirano merjenje in nenehno napredovanje v primerjavi z najboljšim konkurentom, s ciljem prepoznavanja načinov in postopkov doseganja dosežkov pri najboljšem konkurentu (Watson 1993; Zairi 1996; Cross 1998 in drugi). Razlika med benchmarkingom in analizo konkurence je v tem, da se primerja z najboljšim v okolju, prepozna njegove načine dela in posledično spreminja lastno prakso. Analiza konkurence pa pomeni komaj prvi korak v smeri benchmarkinga. Izvaja se lahko samostojno ali v okviru državnih in mednarodnih organizacij ali svetovalcev (Jankovič in Poldrugovac 2015). Ločimo tudi benchmarking znotraj podjetja, interni, in eksterni, torej tak, ki se izvaja med podjetji v različnih oblikah: konkurenčni², funkcionalni³ in generični⁴ ter povezani⁵ benchmarking.

1 Benchmarking se v slovenski jezik najpogosteje prevaja kot primerjalna presoja, se pa v poslovnem jeziku pogosteje uporablja tujka, torej benchmarking.

2 Primerjamo se le z neposrednim konkurentom.

3 Primerjava s podjetji sorodnih dejavnosti, ne le znotraj iste, z namenom izboljšav poslovnih procesov.

4 Primerjava z najboljšo svetovno prakso, rešitve pa je potrebno prilagoditi matičnemu poslovnemu okolju.

5 S partnerjem se na osnovi zaupanja sprejme dogovor o medsebojnem sodelovanju na področju benchmarkinga ter se na ta način časovno prihrani.

Publikacije v hotelirstvu za mednarodno primerljivost

Harris, Kerr, Foster & Company so benchmarking v hotelirstvu prvič uporabili že leta 1937 in objavili publikacijo: *Trends in the Hotel Business: Statistical Review 1929–1936* (Jankovič in Poldrugovac 2015).

Zasledimo številne mednarodne publikacije, ki objavljajo dosežke v hotelirstvu, kar je osnova za benchmarking posameznih hotelov in informacija za odločevalce na nacionalni ravni. V nadaljevanju na kratko predstavljamo le najbolj uveljavljene.

PKF-Hospitality research (PKF-HR) objavlja mesečne, četrtnete, polletne in letne analize trendov v hotelirstvu, v katerih prikazuje pretekle dosežke in napovedi za prihodnost, razvrščene v 3 skupine: Hotel Horizons Forecast, Financial Benchmarking Reports in Hotel Investment Reports. Za namene pričujočega prispevka je najrelevantnejši Financial Benchmarking Reports z izdajo letne publikacije *Trends in the Hotel Industry*, ki razkriva podrobno analizo izkazov poslovnega izida. Podatke črpa iz 1.000 hotelov, med katerimi izloči 200 reprezentativnih, ki so osnova za izračun kazalnikov. Le-ti so predstavljeni glede na lokacije, cene, kategorije, vrste, velikosti in ostale značilnosti hotelov. Iz publikacije je mogoče razbrati posamezne povprečne dnevne cene sobe (ADR), prihodek na razpoložljivo sobo (RevPAR), stopnje zasedenosti sob (occupancy – occ.), od leta 1936 dalje⁶ pa tudi kazalnike o stroških in poslovnem dobičku za hotele in posamezne odseke (več o tem glej na spletni strani <http://www.cbre.us>)

Smith Travel Research (STR) deluje od leta 1985 dalje, sprva kot manjše družinsko podjetje, ki je kasneje preraslo v vodilno globalno družbo s širokim naborom storitev. V svoja poročila vključuje podatke za več kot 50.000 hotelov iz več kot 160 držav. Za njihov razvoj je bilo ključno leto 1998, ko so integrirali dotedanja *The Bench* in *Deloitte's Hotel Benchmark* ter presegli meje Severne Amerike, leto kasneje pa ponudili tudi prilagojene storitve za številne stranke, vezane na informacije, ki jih ni bilo mogoče pridobiti iz standardnih poročil. V letu 2011 so z ustanovitvijo STR SHARE (Supporting Hotel related Academic Research and Education Center) ponudili izključno za potrebe študentskega in izobraževalnega dela popolno in aktualno informacijsko bazo podatkov hotelov, ki jo uporablja že 30 šol v ZDA in 60 zunaj meja države.⁷ STR danes poleg navedenega v svojih publikacijah objavlja informacije o merilnih instrumentih, ki so osnova za uporabo prihodkovnega (revenue) managementa; med omenjenimi so posebej odmevni: *STAR* (*Smith Travel Accommodation Report*), *F & B STAR*, *STAR Add Ons*, *SpaSTAR*, *Hotel Survey*, *Corporate Reports*, *Destination Reports*, *Pipeline Reports*, *HOST Almanac*, *Hotel Development Almanac*, *Trend Reports in Market Forecast* (več o tem glej na <http://www.str.com>).

Ernst and Young (E&Y) je prepoznaven kot globalna revizorska družbe in svetovalec za področje nepremičnin, hotelirstva in gradbeništva (Real Estate, Hospitality & Construction Services). Njegova publikacija *Global Hospitality Insight* je namenjena vlagateljem hotelirstva, so pa podatki uporabni kot orodje benchmarkinga tudi za hotelirje. Posebej velja izpostaviti mesečno in letno publikacijo *Hotel Benchmark Survey*, ki jo izdaja podružnica EY Middle Este in so v njej objavljeni ključni kazalniki poslovanja

6 »Financial History of the U.S. Lodging Industry Report.«

7 Tudi UP FTŠ Turistica od leta 2017 za potrebe izobraževalnega in raziskovalnega dela uporablja bazo podatkov STR za hotele v Evropi (op. a.).

po posameznih državah oz. destinacijah Srednjega Vzhoda in Severne Afrike. Kot dopolnitev pa EY Dubai Office za prej omenjene destinacije izdaja publikacijo *Spa Benchmark Survey*, namenjeno ponudnikom izključno spa hotelskih storitev (več o tem glej na <http://www.ey.com>).

Horwath Consulting (Howarth HTL) je prav tako svetovalna agencija s podružnicami v številnih državah, ki letno objavlja dosežke hotelov po posameznih mestih, državah in kontinentih s ključnimi kazalci in kazalniki hotelirstva. Tudi v sosednji Hrvaški od leta 1998 izhaja letni pregled tovrstnih podatkov: *Godišnje istraživanje* oz. mesečna raziskava nastanitvene dejavnosti za hotele, naselja in kampe benchmark. Raziskava vključuje podatke za 40 % vseh nastanitvenih zmogljivosti na Hrvaškem s podatki o: značilnostih objekta, ključnih kazalnikih uspešnosti, zaposlenosti, investicijah; vse to je prikazano tudi po kategorijah, velikosti objektov in destinacijah (več o tem glej na <http://www.horwathhtl.hr>).

Fakuteta za management v turizmu in gostinstvo v Opatiji je skupaj z UP FTŠ Turistico in ob sodelovanju Združenja za hotelirstvo Hrvaške ter Turistično gostinske zbornice Slovenije v letu 2014 in 2015 izvedla projekt *CrossBench* (Benchmarking hrvaškega in slovenskega hotelirstva), financiran s strani EU in matičnih držav, v katerem je izdelala informacijski sistem za primerjavo uspešnosti izbranih hrvaških in slovenskih hotelov po globalno uveljavljenih denarnih in nedenarnih kazalnikih za hotelirstvo. Kot navedeno so bili v projekt vključeni hoteli iz Hrvaške in Slovenije. Izkazalo se je, da je na slovenski strani največja ovira za benchmarking neuveljavljen sistem poročanja po USALI, ki je pogoj za kakršnekoli mednarodne primerjave v hotelirstvu (več o tem glej na <http://www.crossbench.eu>).

USALI in benchmarking sta tudi osnovni orodji za uveljavljanje prihodkovnega managementa – Revenue Managementa (odslej RM). Izziv RM je, da hotel proda maksimalno število sob po najvišji možni ceni, ki jo je trg še pripravljen sprejeti. Schmidgall (1997) navaja, da z uporabo tehnike RM hotelirji poskušajo prodati sobe na ta način, da maksimirajo prihodek, ni pa njihov osnovni cilj prodati vse razpoložljive sobe. To konkretno pomeni, da preden hotel proda sobe vnaprej, na trgu preveri, ali so katere druge ciljne skupine gostov pripravljene sobo plačati po višji ceni.⁸ Glavno vodilo prihodkovnega managementa je, da pravemu gostu, ob pravem času, po pravi ceni ponudi pravo storitev oz. proizvod. Je orodje, ki ureja maksimizacijo prodaje in prihodka – posledično dobička (Kamath, Bhosale in Manjrekar. 2008). Čeprav RM v praksi ni novost, se strokovna literatura o hotelirstvu, temelječa na RM, pojavlja šele v zadnjih letih (Tranter, Stuart-Hill in Parker 2008; Hayes in Miller 2010). Na osnovi benchmarkinga si hoteli oblikujejo svoj »compset« (izbor neposrednih konkurentov, s katerimi se primerjajo) in spremljajo stopnjo zasedenosti (occ.), povprečno dnevno ceno sobe (ADR), prihodek na razpoložljivo sobo (RevPAR) in celotni prihodek na razpoložljivo sobo (TRevPAR). Ocenjujejo tudi svoj lastni tržni delež in tržni delež neposrednih konkurentov iz compseta. Za implementacijo RM so oblikovani tudi posebni sofisticirani informacijski sistemi, ki ob upoštevanju zgodovine gostov, podatkov o konkurentih, po-

8 Individualni gosti so pripravljeni plačati sobo po višji ceni kot skupine, zato je pomembno, da hotel ne proda vseh razpoložljivih sob po pre nizkih cenah samo enemu tržnemu segmentu.

sebnih aktualnih dogodkov, rezervacij, napovedi povpraševanja, predlagajo odločitve o ceni, izbiri kupca in času bivanja, z namenom maksimizacije prihodka.

Sklenemo lahko, da so najuspešnejši hoteli, v največji meri pa hotelske verige vključene v mednarodne primerjave, ki jim služijo kot osnova za prepoznavanje njihovih prednosti in slabosti ter kot podlaga za sprejemanje odločitev. Pri tem si pomagajo z osnovnim orodjem benchmarkingom in implementacijo RM, poslovnima filozofijama za doseganje maksimizacije prihodka.

V nadaljevanju izpostavljamo najpomembnejše značilnosti dinamike razvoja turizma na globalni in nacionalni ravni.

Stanje v turizmu na mednarodni in nacionalni ravni

Turizem je v mnogih državah sveta ena od poglobitnih dejavnosti. Po podatkih WTTC¹ (2016a) je turizem prispeval 9,8 % globalnega BDP, podpira 284 milijona zaposlitev, kar je eno od enajstih delovnih mest. Ima vidno vlogo pri ustvarjanju novih delovnih mest in generiranju prihodkov rezidentov in države (Sinclair 1998). Na novo je bilo v letu 2015 ustvarjenih kar 2,5 milijona neposrednih zaposlitev po celem svetu (WTTC 2016a), ob tem pa se koristi turizma po navedbah S. Proenca in Soukiazisa (2008) prenašajo na druge dejavnosti in imajo pozitiven učinek na ekonomsko rast (multiplika-cijski učinek 1,8) . V letu 2015 je na globalni ravni prispevek turizma in potovanj po-rast zaposlenosti za 2,6 % in 3,1 % BDP, kar je več kot celotna gospodarska rast (2,3 %) (WTTC 2016a). Chou (2013) ugotavlja, da je turizem prepoznaven kot pozitivni in-strument za promocijo ekonomske rasti. Navedeno potrjuje trditev, da se turizem na mednarodni ravni krepi, saj so njegove povprečne stopnje rasti višje od rasti povprečnih stopenj BDP (samo v letu 2015 za 0,8 odstotne točke).

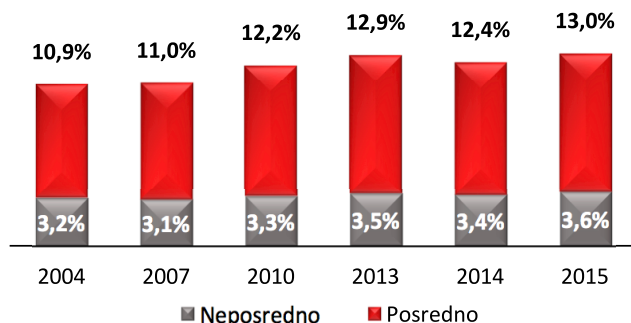
Turizem se ne krepi le v svetovnem merilu, ampak je njegov delež čedalje večji tudi v Sloveniji. Od leta 2004, ko je znašal 10,9 %, je v letu 2015 dosegel 13-% delež BDP, kar je povečanje za dobri 2 odstotni točki (priloga 5). Za razliko od Slovenije v dveh sose-dnjih državah v preučevanem obdobju beležijo padec deleža turizma v BDP, in sicer v Italiji za 1,2, v Avstriji za 1, medtem ko je na Hrvaškem evidentirana neznatna rast – za 0,2 odstotni točki v letu 2015 glede na izhodiščno leto 2004. Podatki WTTC (2016a) za sosednje države kažejo, da ima v letu 2015 največji delež turizma v BDP Hrvaška, 23,2 %, sledijo Avstrija s 15,2 %, Slovenija s 13 % in Italija z 10,2-odstotnim deležem turizma v BDP. Sloveniji je tako v primerjavi z Italijo, Avstrijo in Hrvaško v največji meri uspe-lo povečati delež turizma v nacionalnem BDP od izhodiščnega leta 2004 do leta 2015 – za dobri 2 odstotni točki (več o tem glej v prilogi 6). Po Indeksu turistične konkurenč-nosti (WEF 2015)² pa je slovenski turizem nazadoval. V letu 2015 je glede na izhodiščno

1 WTTC je Združenje predstavnikov turistične industrije s sedežem v Bruslju in predstavništvi v Kanadi, ZDA in Veliki Britaniji (World Travel & Tourism Council).

2 Indeks turistične konkurenčnosti se računa na osnovi spodbudnosti okolja, turistične politike in pogojev za razvoj infrastrukture ter naravnih in kulturnih virov.

leto 2007 padel z 39. na 44. mesto med 139 državami. Najvišji indeks turistične konkurenčnosti je Slovenija dosegla v letu 2011, in sicer 33. mesto (WEF 2015).

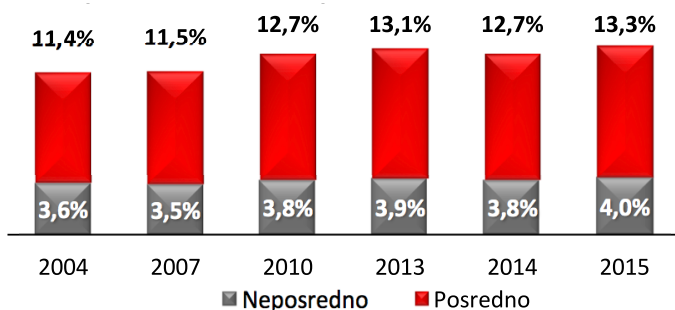
Neposredni prispevek turizma in potovanja v BDP je v Sloveniji leta 2015 znašal 1.359,8 mio EUR, kar predstavlja 3,6 % celotnega BDP, medtem ko je posredni prispevek v istem letu znašal 4.921,4 mio EUR, kar predstavlja 13 % celotnega BDP. Posredni prispevek se je v zadnjih petih letih gibal med 12 in 13 % ter je od leta 2004 porasel za dobri dve odstotni točki, kar prikazuje slika 7.



Slika 7. Prispevek turizma v bruto domačem proizvodu (BDP) v Sloveniji.

Vir: WTTC 2016b.

Turizem v Sloveniji prav tako nudi mnogo zaposlitev. Dinamiko zaposlovanja pregledno prikazuje slika 8. V letu 2015 je bilo neposredno zaposlenih 32.500 oseb (4 % vseh zaposlenih), posredno pa 107.000 (13,3 %). Delež vseh zaposlitev v turizmu se je od leta 2004 gibal vzporedno s prispevkom v BDP. Tako je bilo v letu 2004 v turizmu posredno zaposlenih 11,4 % vseh zaposlenih. Ta vrednost se je do leta 2015 zvišala za 1,9 o. t., se pa nivo vseh zaposlenih v turizmu v obdobju 2010 do 2015 giblje okrog 13 % (WTTC 2016b).



Slika 8. Posredni in neposredni delež zaposlenih v turizmu v Sloveniji.

Vir: WTTC 2016b.

Pri uveljavljanju turizma za narodno gospodarstvo se pogosto uporablja argument, da njegov vpliv ni zajet celovito, temveč so ekonomski obseg in učinki zajeti v okviru različnih, ločenih področij, kot so gostinstvo, poslovne storitve, trgovina ipd.

Kot rešitev tega problema so pri UNWTO-ju, Eurostatu in OECD-ju razvili metodo vrednotenja pomena turizma v narodnem gospodarstvu, imenovano satelitski računi za turizem (TSA)³, ki jo priporoča tudi Evropska komisija (MIT 2004).

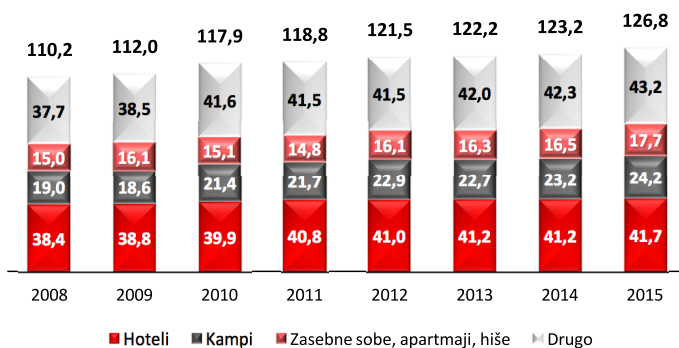
Po tej metodi so bili tako celotni izdatki za turistično potrošnjo v Sloveniji v letu 2012 ocenjeni na 3.449 mio EUR, v letu 2014 pa na 3,515 mio EUR. Pri tem so izdatki tujih obiskovalcev v obeh opazovanih letih predstavljali skoraj 70 % (priloga 7).

Loborec in Gajić (2011) pa tudi številni drugi (npr. Wang in Bramwell 2011; Efentaki in Dimitropoulos 2014) poudarjajo, da je turizem tudi neekonomski pojav, katerega vzroki so posledica doseženega razvoja družbe. Neekonomski dejavniki, od katerih je turizem močno odvisen, so potrebe, ki nastajajo z življenjem v neprimernem okolju. Pri tem mislijo na potrebo po spremembi okolja in načina življenja, po počitku in rekreaciji, zdravju, naravnih in kulturnih dobrinah. Zato turizem obravnavajo številne značnosti: sociologija, zgodovina, geografija, etnologija idr.

3 TSA so se razvili kot integralna in sistematična metodologija spremljanja turističnih tokov, njihovega gospodarskega obsega in njihovih učinkov na narodno gospodarstvo. Spremljali naj bi proizvodnjo izdelkov in storitev, po katerih povprašujejo turisti skozi vse faze in v vseh sektorjih nacionalnega gospodarstva (MIT 2004). Poleg direktnih in skupnih učinkov turizma, ki zajemajo še posredne, se po metodologiji TSA izračunavajo še inducirani učinki. Ti upoštevajo dodatno povpraševanje in proizvodnjo, ki je sprožena s povečanjem dohodkov zaposlenih v turizmu, le-ti pa so posledica turističnega povpraševanja. To so multiplikativni učinki turistične potrošnje, ki se jih izračunava z uporabo multiplikatorjev input-output (SURS 2015).

Poslovni dosežki hotelov v Sloveniji

Na vprašanje, ali poslovni dosežki hotelov v Sloveniji sledijo pozitivnim nadenarnim kazalnikom, si bomo odgovorili tako, da bomo najprej predstavili kratek pregled nastanitvenih zmogljivosti po vrstah objektov, število nočitev in strukturo gostov po emitivnih državah ter nočitve turistov po občinah v Sloveniji za preučevano obdobje 2008–2015. Potrdili ali ovrgli bomo predpostavko, da število nočitev gostov v preučevanem obdobju narašča. V nadaljevanju se bomo osredotočili na hotelska podjetja (I55.100) – ponudnike nastanitve in preučili njihov obseg ter poslovne dosežke na agregatni ravni in na ravni hotelske sobe v preučevanem obdobju. V tretjem koraku bomo primerjali, ali poslovni dosežki sledijo pozitivnim nadenarnim kazalnikom.



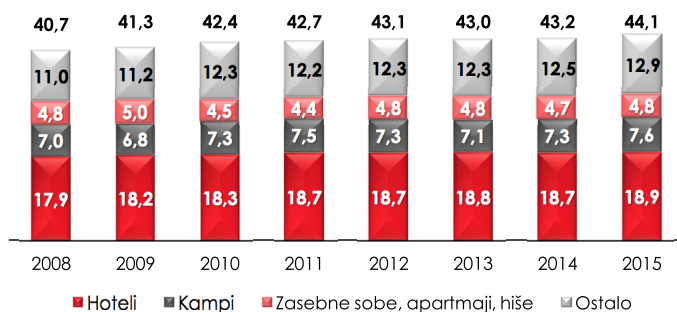
Slika 9. Število ležišč v Sloveniji po vrsti objekta (v tisočih).

Vir: SURS 2016.

Nastanitvene zmogljivosti po številu *ležišč* v Sloveniji v obdobju 2008 do 2015 naraščajo, in sicer so se povečale iz leta 2008 za 15 % (na 126.809 ležišč), v hotelih pa v tem obdobju beležimo 8-% povečanje ležišč (na 41.685 ležišč). Največjo rast realnega števila ležišč beležijo kampi (2008/2015), in sicer za 27,2 %. Prikaz je razviden iz sike 9, podrobnejši podatki pa so vsebovani v prilogi 8.

Kot smo analizirali dinamiko razvoja števila ležišč, v sliki 9 podajamo število sob po vrsti nastanitvenega objekta, saj je po USALI splošno uveljavljena praksa spremljanja statistik na ravni sobe kot opazovane enote, na katero so vezani prihodki, stroški in druge kategorije, s katerimi se medsebojno primerjajo hoteli (kar podrobneje prikazuje priloga 9).

V vseh nastanitvenih objektih se je povečalo število sob v preučevanem obdobju (2008–2015) za 9 % (v letu 2015 44.123 sob), medtem ko hoteli beležijo povečanje števila sob za 5,4 % (v letu 2015 18.865 sob), kar prikazuje slika 10.



Slika 10. Število sob v Sloveniji po vrsti objekta (v tisočih).

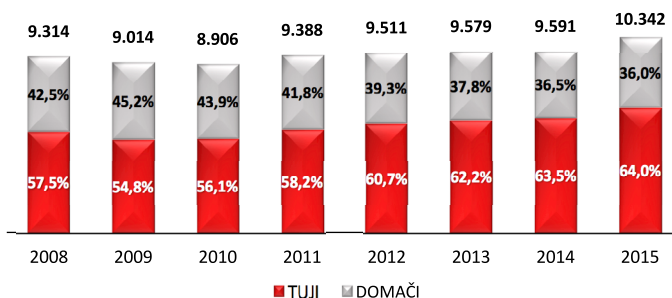
Vir: SURS 2016.

Ugotovimo lahko, da se je v preučevanem obdobju 2008–2015 povečalo tako število ležišč (za 8 %) kot tudi število sob (za 5 %) v hotelih. Navedeno povečanje je proporcionalno manjše od povečanja števila ležišč in sob v vseh nastanitvenih objektih. Domnevamo tudi, da gre za kakovostne trende, ki zahtevajo večje kvadrature hotelskih sob, saj je stopnja povečanja števila sob nižja od stopnje povečanja števila ležišč v hotelih.

V nadaljevanju nas bo zanimalo, ali število nočitev sledi povečani nastanitveni ponudbi v Sloveniji. Število nočitev v vseh nastanitvenih objektih se je povečalo za 11 %, nočitve tujih gostov so narasle za kar 23 %, medtem ko je število domačih v obdobju 2008–2015 padlo za 6 %. Slovenija je leta 2015 naštel 3.927.530 turistov, ki so skupaj ustvarili 10.341.699 prenočitev, kar pomeni, da je en turist v povprečju prenočil 2,6 noči. Leto 2015 je bilo tudi najuspešnejše po številu prenočitev v opazovanih osmih letih. Od leta 2008 do 2010 je opazen padec nočitev, ki ga lahko pripišemo svetovni gospodarski krizi, ki je povzročila izgubo zaposlitev ter zmanjšanje razpoložljivega dohodka turistov. Po letu 2010 se je začelo obdobje naraščanja s povprečno letno rastjo 3 %. Večino turistov, 64 %, predstavljajo tuji turisti, kar je prikazano v sliki 11 in podrobneje v prilogi 10.

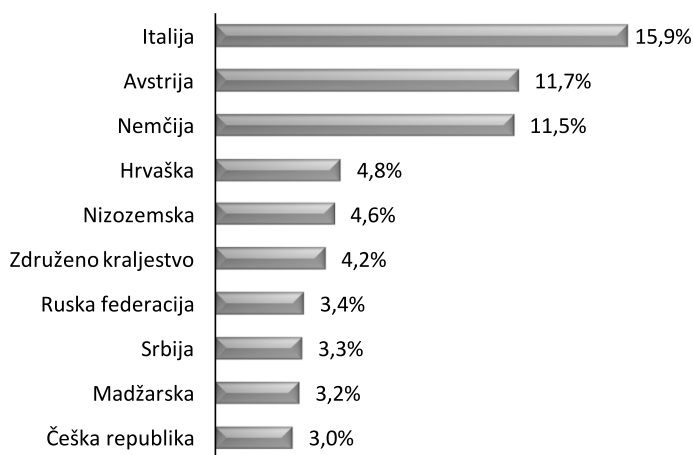
Iz slike 12 je razvidno, da med emitivnimi državami izstopajo predvsem Italija, Avstrija in Nemčija. Medtem ko so bili italijanski gostje v letih 2008–2015 vedno na prvem mestu, se na drugem in tretjem mestu izmenjujejo avstrijski in nemški gosti. Naslednje skupine turistov, katerih delež se giblje okrog 5 %, so iz Ruske federacije, Nizozemske in Hrvaške.

POSLOVNI DOSEŽKI HOTELOV V SLOVENIJI



Slika 11. Prenočitve turistov v Sloveniji (v tisočih).

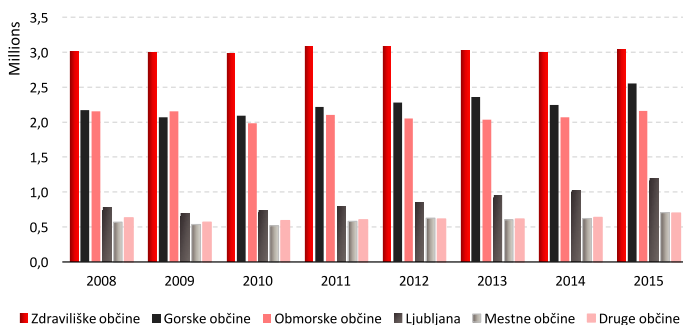
Vir: SURS (2016)



Slika 12. Struktura tujih turistov v Sloveniji leta 2015 (10 največjih).

Vir: SURS 2016.

Zdraviliške občine že vsa leta opazovanja beležijo najvišje število prenočitev, in sicer na ravni okrog treh milijonov (slika 13). Na drugo mesto se uvrščajo gorske občine, v katerih je opazna pozitivna rast, saj se je število nočitev od leta 2008 (2,2 mio) do leta 2015 (2,6 mio) dvignilo za 17,5 %. Med vsemi opazovanimi destinacijami je največji porast števila nočitev v obdobju 2008–2015 zabeležila Ljubljana, in to kar za 53 %, na raven 1,2 mio.



Slika 13. Nočitve turistov po občinah v Sloveniji.

Vir: SURS 2016.

Po pregledu statističnih podatkov lahko nedvomno zaključimo, da je turizem v preučevanem obdobju v Sloveniji v porastu. Rasti nastanitvene ponudbe sledi tudi rast povpraševanja. Če ponovno izpostavimo: število vseh ležišč se je povečalo za 15 % (v hotelih 8 %), vseh sob pa za 9 % (v hotelih 5 %), medtem ko se je število vseh nočitev v letu 2015 glede na izhodiščno leto 2008 povečalo za 11 %. V vseh nastanitvenih zmogljivostih se je v preučevanem obdobju v večji meri povečalo število ležišč od števila nočitev (za 4 odstotne točke). Sklenemo lahko, da je sicer povpraševanje delno sledilo povečani ponudbi ležišč, vendar ne v celoti, kar pomeni, da gre za manj učinkovito izrabo zmogljivosti (ležišč) v letu 2015 v primerjavi z letom 2008. Žal podatki o stopnji zasedenosti sob za preučevano obdobje iz javno dostopnih baz niso dostopni, zato tovrstna komparacija ni mogoča.

Predvsem izrazita je pozitivna rast v gorskih občinah in kamp turizmu¹. Zdraviliški turizem, ki je v največji meri koncentriran v družbi Sava turizem, kjer ima tudi največji obseg dejavnosti, pa ostaja na isti ravni tako po številu novih zmogljivosti kot po številu prenočitev.

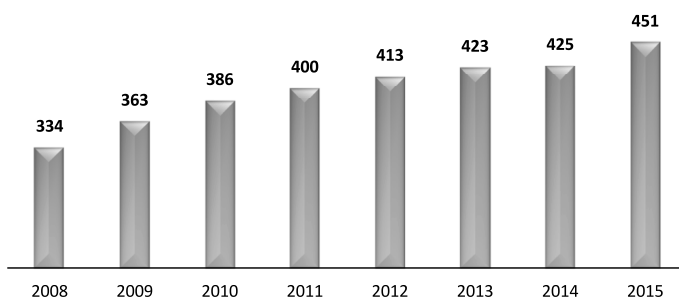
Kakšna pa je v preučevanem obdobju dinamika razvoja in poslovne uspešnosti v hotelskih podjetjih?

Za potrebe opisa dinamike razvoja hotelirstva v Sloveniji se bomo omejili na dejavnost I55.100, ki po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) zajema dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov (penzioni, gostišča, prenočišča, moteli).²

Število podjetij, ki so klasificirana kot dejavnost SKD I55.100, je v Sloveniji od leta 2008 stalno naraščalo, tako da je bilo v letu 2015 registriranih že 451 podjetij, kar je za 35 % več kot leta 2008 (slika 14 in priloga 11).

¹ Kamp turizem v zadnjih letih v Sloveniji dobiva nove izpeljanke klasičnega kampinga. Zelo se razvija glam-ping, ki izhaja iz angleške besede glamorous camping in pomeni luksuzno kampiranje, ob tem pa še nekatere atraktivne oblike, kot so hišice na drevesih, ekokampi in podobno.

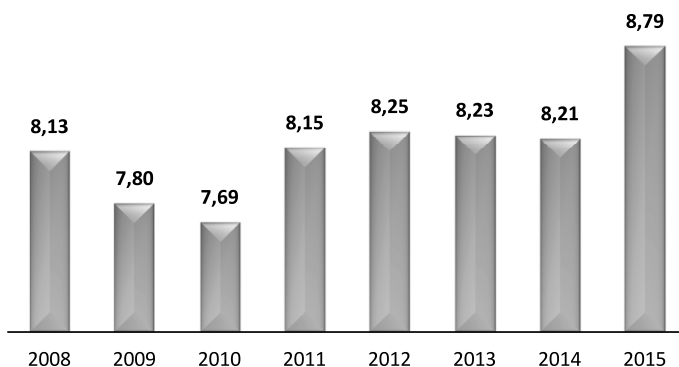
² V ta podrazred spada nudenje nastanitve gostom za krajši čas, običajno dnevno ali tedensko. Hoteli in podobni obrati nudijo nastanitve v sobah ali apartmajih, včasih tudi s prostorom za kuhanje, ob tem pa se gostom lahko nudi tudi dodatne možnosti in storitve, kot so oskrba s hrano in pijačo, parkirišča, plavalni bazeni, telovadnice, prostori za konference ipd. V to kategorijo ne spada dajanje nastanitvenih zmogljivosti v najem za daljši čas, mesečno ali letno.



Slika 14. Število podjetij v dejavnosti SKD I55.100 (2008–2015).

Vir: SURS 2016.

Iz slike 14 je razvidna izrazita rast števila podjetij v omenjeni dejavnosti, zato je pričakovati, da bo raslo tudi število prenočitev. Dejstvo je, da je število prenočitev v obravnavani dejavnosti od leta 2008 do leta 2015 naraslo (za 8,2 %), ampak ni naraščalo premo sorazmerno z večanjem števila podjetij, ki se je povečalo za 35 % (število hotelskih sob za 5 % in ležišč za 8 %). Od leta 2008 do leta 2010 lahko opazimo padec števila prenočitev (7,69 mio), vendar pa že leta 2011 število prenočitev naraste in preseže vrednost iz 2008. Do leta 2014 se število giblje na podobni ravni, nekaj več kot 8,21 mio, rekordno rast pa beležimo v letu 2015, ko število prenočitev naraste na visokih 8,79 mio³.



Slika 15. Število prenočitev v dejavnosti SKD I55.100 od leta 2008 do 2015 (v milijonih).

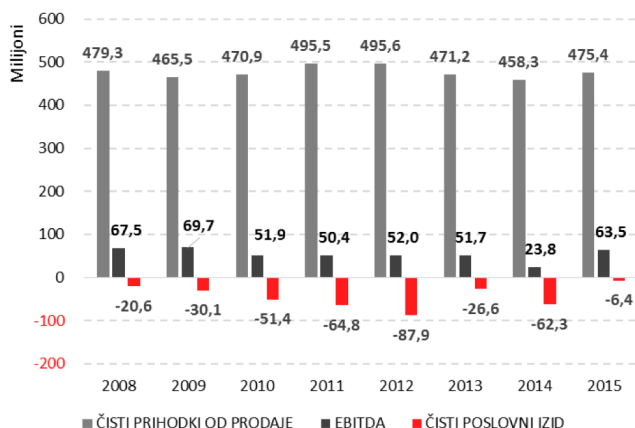
Vir: SURS 2016.

Glede na stopnjo povečanja števila nočitev v hotelih (8,2 %) v primerjavi s povečanjem hotelskih nastanitvenih zmogljivosti (hotelskih sob za 5 % in ležišč v hotelih za 8 %), bi lahko sklepali, da so hoteli v preučevanem obdobju tudi poslovali uspešneje, kar bomo preverili v nadaljevanju. V ta namen analiziramo poslovanja hotelskih podjetij in podobnih nastanitvenih obratov I55100 na osnovi Ajpesovih podatkov.

Glede na izhodiščno leto 2008 so se čisti prihodki od prodaje v letu 2015 celo znižali za slab odstotek (0,75 %). Do leta 2011 so sicer čisti prihodki od prodaje vseh podjetij v dejavnosti I55.100 padali, v letu 2013 celo za 25,5 mio EUR (graf 10). Kljub navedenemu pa so prihodki v letu 2015 narasli blizu ravni izhodiščnega leta 2008. Kazalnik

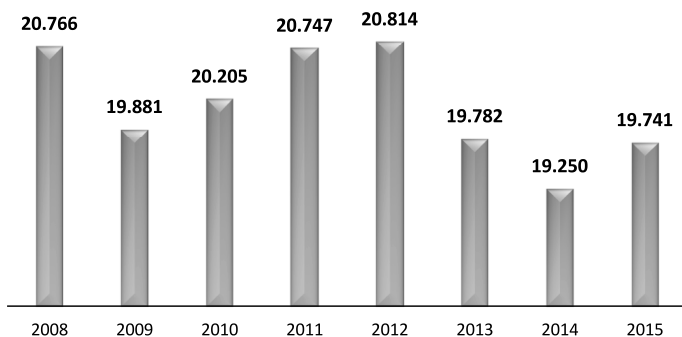
3 V letu 2016 je število prenočitev že preseglo 10 milijonov (SURS 2016).

EBIDTA, ki je najboljši približek denarnega toka in osnovne dejavnosti, se v preučevanem obdobju giblje med 66 (najnižji v letu 2014) in 86 mio (najvišji v letu 2015), medtem ko je v začetnem letu 2008 znašal 82 mio. Povečanje EBIDTA znaša v preučevanem obdobju skoraj 5 % (4,9 %). Čisti poslovni izid je vsa preučevana leta v negativnih številkah in je v letu 2012 obsegal največjo izgubo na ravni 88 mio EUR, v izhodiščnem letu preučevanega obdobja 21 mio., v zadnjem preučevanem letu pa se je negativni poslovni izid na agregatni ravni znižal na 6 mio, kar je razvidno iz slika 16 in podrobneje iz priloge 11.



Slika 16. Poslovanje podjetij v dejavnosti SKD 155.100 za obdobje 2008–2015 (v milijonih EUR).

Vir: Ajpes 2016).

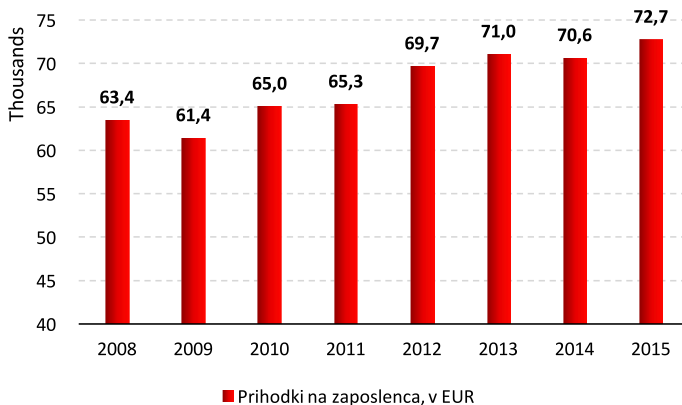


Slika 17. Letni prihodki od prodaje na sobo v dejavnosti (v EUR).

Vir: Ajpes 2016; SURS 2016; lastni izračun.

Vendar pa dinamike ne moremo opazovati zgolj na agregatni ravni. S povečevanjem števila podjetij so se namreč povečevale nastanitvene zmogljivosti in s tem bogatila ponudbe. V primeru, da omenjene zneske primerjamo na sobo, pa izračun pokaže dinamiko upadanja, kar je razvidno iz slike 17. Tako so letni prihodki od prodaje na sobo v letu 2008 znašali 20.766 EUR in so v letu 2009 upadli za -4,3 %, kar lahko pripišemo takratni gospodarski krizi. Od leta 2009 do 2012 pa je opazen pozitiven razvoj s povprečno letno stopnjo rasti 0,92 %, ki je v letu 2012 presegel celo vrednost iz 2008. V

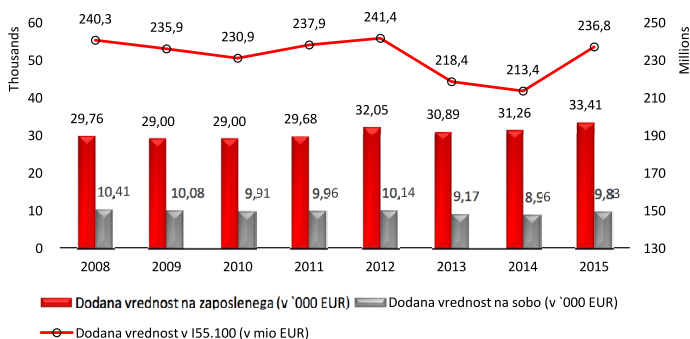
letu 2013 je spet opazen izrazit medletni padec za -5 %, ki se je v 2014 dodatno medletno zmanjšal še za 2,7 % (glede na 2012 za -7,5 %), česar ne moremo pripisati krizi. Povzame-mo lahko, da so se letni prihodki na sobo iz leta 2008 glede na leto 2015 znižali za 5,5 %. Medtem ko je bilo leto 2012 najuspešnejše, so bili v letu 2014 doseženi najnižji letni prihodki od prodaje na sobo (več o tem glej v Škerlak-Rogač 2016).



Slika 18. Prihodek na zaposlenega.

Vir: Ajpes 2016; lastni izračun.

Prihodki na zaposlenega se gibljejo med 63.400 € v letu 2008 in 72.700 EUR v letu 2015, kar je tudi najvišja vrednost. Najnižja vrednost je bila dosežena v letu 2009, in sicer 61.400 EUR. V preučevanem obdobju se je prihodek na zaposlenega od leta 2008 do leta 2015 povečal za slabih 15 %.



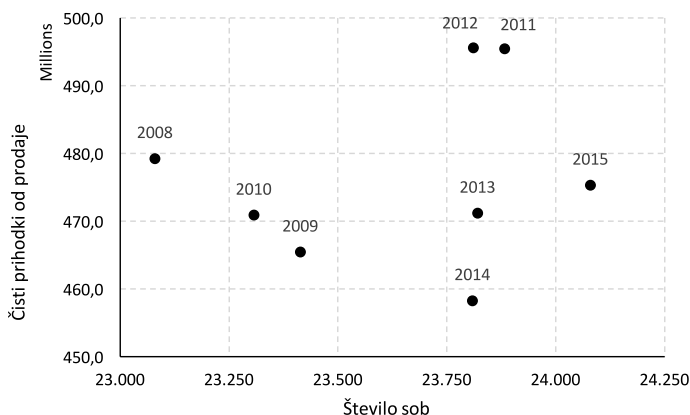
Slika 19. Ustvarjena bruto dodana vrednost v hotelirstvu.

Vir: Ajpes 2016; lastni izračun.

Iz slike 19 izhaja, da je bila v preučevanem obdobju dosežena najvišja bruto dodana vrednost v letu 2012 in najnižja v letu 2014. V letu 2015 pa bruto dodana vrednost še vedno ni dosegla ravni iz izhodiščnega leta preučevanja 2008. Dodana vrednost na zaposlenega se v preučevanih letih giblje med 29,76 v letu 2008 in 33,41 (v tisočih) v letu 2015. Dodana vrednost na sobo pa je bila najvišja v letu 2008, in sicer 10,41, najnižja pa v letu 2014, le 8,96, medtem ko v letu 2015 znaša 9,83 (v tisočih).

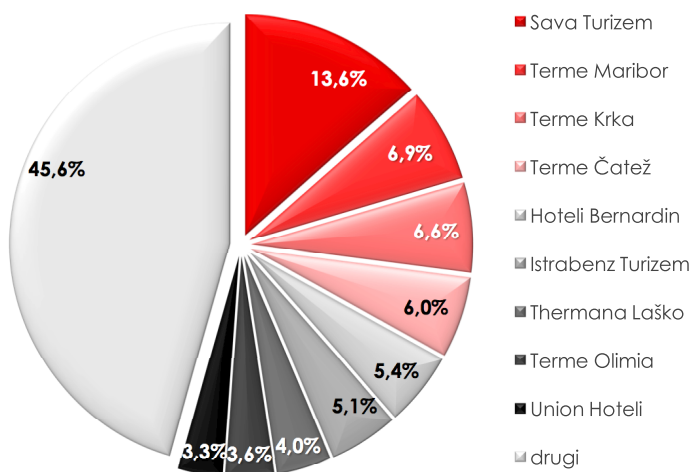
Bruto dodana vrednost v dejavnosti se je iz leta 2008 do leta 2015 znižala za 1,5 %, dodana vrednost na zaposlenega pa je v preučevanem obdobju porasla za dobrih 12 %, kar pomeni, da so zaposleni v hotelirstvu učinkovitejši v zadnjem letu preučevanega obdobja v primerjavi z izhodiščnim; za razliko od dodane vrednosti na sobo, ki se je v preučevanem obdobju znižala za dobrih 5,5 %, kar pomeni, da je leta 2015 nižja dodana vrednost na sobo kot v letu 2008 (priloga 11).

Na sliki 20 prikazujemo matriko med številom sob v Sloveniji in skupnimi prihodki od prodaje na ravni dejavnosti hotelov ter podobnih nastanitvenih obratov (SKD I55.100). Iz matrike je mogoče sklepati, da je od leta 2011 stalno število sob večje od 23.800. Prav tako je bilo največ agregatnih prihodkov od prodaje ustvarjenih v letih 2011 in 2012.



Slika 20. Matrika števila sob in prihodkov od prodaje (v EUR).

Vir: Ajpes 2016; SURS 2016; lastni izračun.



Slika 21. Deleži prihodkov od prodaje po podjetjih za leto 2015.

Vir: Ajpes 2016.

Največ k agregatnim vrednostim še vedno prispevajo največja podjetja v tej dejavnosti. Sava turizem je k skupnim prihodkom od prodaje na ravni dejavnosti v letu 2015 prispevala 13,6 %, kar je največji delež med vsemi družbami v Sloveniji (slika 21). Med večjimi so še Terme Maribor, Terme Krka, Terme Čatež, Bernardin, Istrabenz Turizem, Thermana Laško, Terme Olimia in drugi, katerih delež je manjši od 2 %.

Sklenemo lahko, da poslovni dosežki v preučevanem obdobju zaostajajo za fizičnimi kazalniki – številom nočitev v dejavnosti. Najuspešnejše hotelske prakse pa potrjujejo, da sta USALI in mednarodna primerljivost tisti podlagi, ki pomembno izboljšujeta poslovne uspehe. Zato v nadaljevanju prikazujemo rezultate pilotnega projekta, in sicer na podlagi raziskave med izbranimi hotelirji v Sloveniji o poznavanju USALI in mednarodni primerljivosti.

Metodologija raziskave

Za potrebe raziskave smo oblikovali naslednji raziskovalni vprašanji:

- Ali se USALI uporablja med vprašanima skupinama (vodje hotelov in vodje finančnega kontrolinga) v Sloveniji in kakšno je njihovo stališče glede pomembnosti mednarodnih primerjav?
- Kateri bi bili predlogi ukrepov?

Za pridobitev odgovorov na 1. vprašanje je bila izvedena primarna raziskava na osnovi polstrukturiranih vprašalnikov in intervjuji v izbranih hotelih z direktorji oz. vodji operative ter vodji finančnega kontrolinga. Na osnovi odgovorov vseh 5 oblikovanih vprašanj so predlagani ustrezni ukrepi in usmeritve za prihodnost, kot odgovor na 2. vprašanje.

Omejitve raziskave:

- pri primarni pilotni raziskavi je v intervjuje vključeno majhno število gospodarskih družb, zaradi tega, ker poročanje USALI poznajo in uporabljajo le redke gospodarske družbe v hotelih v Sloveniji, kar smo ugotovili v projektu CrossBench (2015);
- pri sekundarni raziskavi so preučevani podatki in ugotovitve na osnovi nominalnih vrednosti v obdobju 2008–2015 – preučevani podatki niso deflacionirani; realni poslovni dosežki bi bili v primeru upoštevanja realnih vrednosti, še slabši;
- poslovno-finančna analiza SKD I55.100 se nanaša na obdobje 2008–2015, ker se je z izhodiščnim letom 2008 na SURS-u spremenila metodologija zajemanja podatkov in bi bili podatki za daljše obdobje preučevanja neprimerljivi.

Rezultati raziskave

Kot je bilo že izpostavljeno, iz ugotovitev projekta CrossBench (2015) izhaja, da le redki slovenski hoteli dosežke merijo na osnovi mednarodno uveljavljene metodologije USALI. Na osnovi informacij o praksi poznavanja in uporabe USALI v hotelih v Sloveniji je bilo po predhodnem telefonskem dogovoru 14 deležnikom v hotelirstvu Slovenije posredovanih 14 elektronskih sporočil s spremnim dopisom (priloga 12) in predlogo za polstrukturirani intervju (priloga 13).

Pred potekom intervjujev smo podlago za polstrukturirani intervju preverili z dvema strokovnjakoma iz hotelske prakse in enim turističnim strokovnjakom s področja znanstvene sfere. Izbor intervjuvancev je bil opravljen na osnovi informacij o poznavanju enotnega mednarodnega standarda računovodskega poročanja USALI in mednarodnih publikacij o dosežkih v hotelirstvu.

Intervjuji so potekali od 5. do 13. decembra 2016. Od 14 naslovnikov se jih je odzvalo in izkazalo pripravljenost na sodelovanje 13, le eden je pojasnil, da zaradi organizacijske strukture družbe, v kateri je zaposlen, ne razpolaga s tistimi informacijami, ki so pomembne za izvedbo intervjuja, zato se je opravičil in ni odgovarjal.

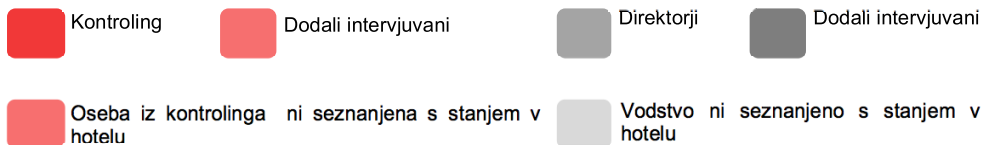
Tako je bilo izvedenih 13 relevantnih intervjujev, od tega s 7 direktorji hotela, operative oz. prodaje in 6 strokovnji s področja kontrolinga oz. vodji finančno-računovodske službe. V posameznih primerih intervjuvana oseba ni seznanjena s stanjem v hotelu, in je zato podala nerelevanten odgovor na določeno vprašanje. Pri nekaterih polodprtih vprašanjih so odgovore dodajali intervjuvanci, kar je iz rezultatov razvidno.

Nekatera vprašanja oz. možni odgovori so bili v procesu izvajanja intervjujev dopolnjeni, tako da se je izrazna moč samih odgovorov povečala. Intervjuvancem je bila zaradi večje relevantnosti odgovorov obljubljena anonimnost pri odgovorih. V nadaljevanju predstavljamo ugotovitve, ločene po funkciji, ki jo intervjuvanci zasedajo.

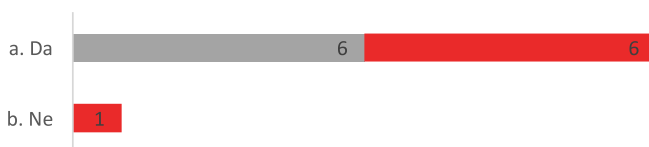
Iz opravljenih intervjujev izhaja, da poslovne banke pri odobravanju posojil hotelirjem pretežno ne zahtevajo poročil po USALI. Nekaterе banke pa zahtevajo določene vsebinske informacije iz USALI: Sberbank, Addico, DUTB.

Polstrukturirani vprašalnik za intervjuje USALI

Intervjuji so bili izvedeni v 7 hotelskih družbah, in sicer s 7 direktorji oz. vodji operativne ali trženja in 6 vodji finančnega kontrolinga. V eni od hotelskih družb je odgovarjal le vodja trženja, ker je računovodska funkcija v outsourcingu.

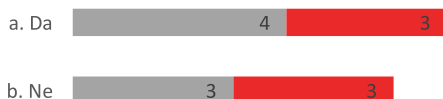


1. *Ali poznate* enotni sistem računovodskega spremljanja dosežkov v hotelirstvu – *USALI* (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)?



USALI poznajo skoraj vsi intervjuvanci (12), razen enega vodje hotela.

2. Leta 2014 je izšla nova inačica USALI. Ali morda v grobem veste, za kakšne spremembe gre, glede na predhodno izdajo?



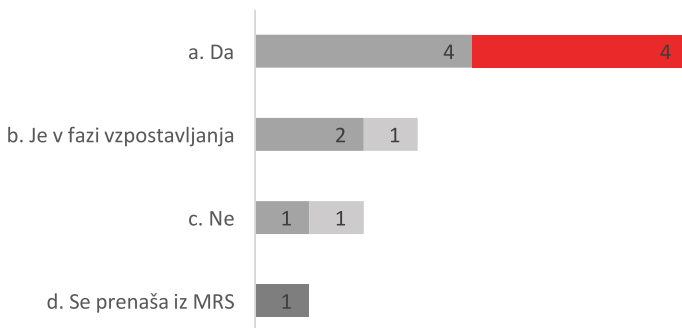
Rahla večina vprašanih (7 od 13) v grobem pozna spremembe, ki so v zadnji izdaji USALI (2014).

3. Iz katerih razlogov ste začeli poročati po USALI?



Največ vprašanih (8) je pričelo poročati po USALI zaradi zahtev lastnikov, medtem ko je pri štirih k tej odločitvi prispevala tudi ali pa izključno lastna odločitev. Sklepamo lahko, da gre za prevladujoč zunanji dejavnik, ki je vzpodbudil implementacijo USALI.

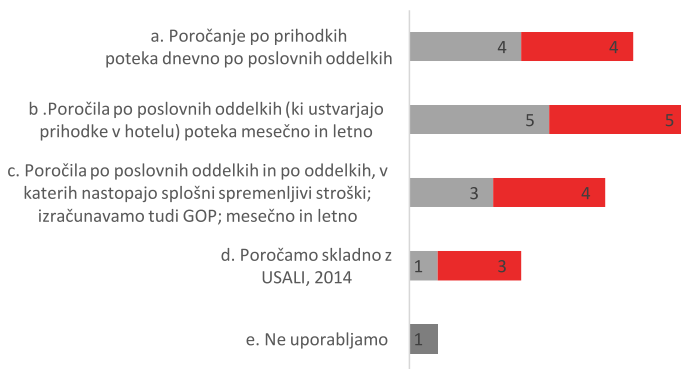
4. Ali imate vzpostavljen *kontni plan* po USALI?



Pri večini vprašanih je kontni plan že vzpostavljen (8) oz. je v fazi vzpostavljanja (3).

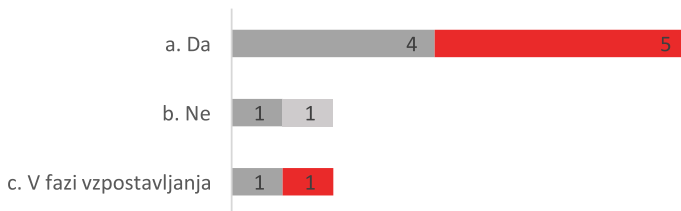
¹ Kontni plan po USALI je pomemben za to, da se podatke zajema ob izvoru (se jih ne prenaša); tako je verjetnost napak manjša, gre pa tudi za prihranek časa pri delu.

5. Katera poročila po USALI uporabljate in kako pogosto je poročanje?



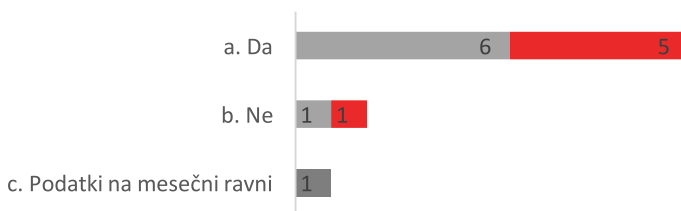
Vprašani najpogosteje uporabljajo mesečna in letna poročila po poslovnih oddelkih (10), redkeje dnevna (8), še manj pa poročila, ki zajemajo splošne stroške in izračun GOP (7).

6. Ali izdelujete *predračune (plane)* po USALI in primerjate kategorije med uresničnim in načrtovanim ter z analizo odmikov ugotavljate razloge uspešnosti oz. neuspešnosti, mesečno in letno?



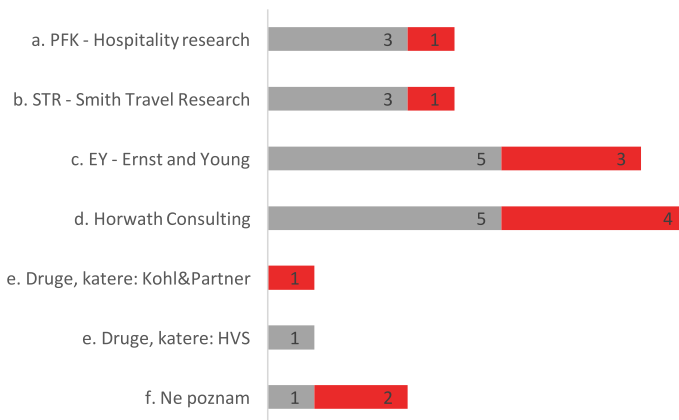
Večina vprašanih ima izdelane tudi predračune (budget-plane) po USALI (9), pri dveh vprašanih pa so v fazi vzpostavljanja.

7. Ali na dnevni ravni izračunavate *RevPAR*, *ADR*, *occ.* in *TrevPAR*?



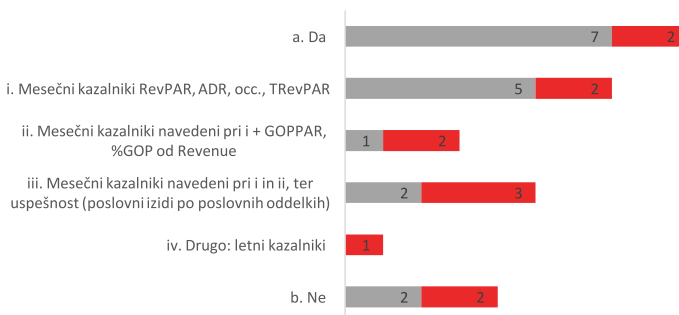
Večina vprašanih (11) na dnevni ravni izračunava *RevPAR*, *ADR*, *occ.* in *TRevPAR*, le 2 vprašana sta na to vprašanje odgovorila negativno.

8. Ali poznate mednarodne publikacije, ki objavljajo dosežke v mednarodnem hotelirstvu? Izpostavimo samo najbolj uveljavljene:



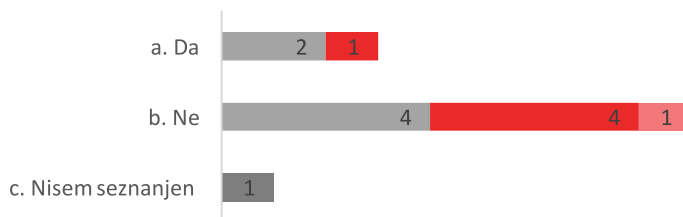
Med vprašanimi je najbolj znana mednarodna publikacija Horwath Consulting (9), sledi pa Ernst and Young (8). PFK (4) in STR (4) sta bolj znana med direktorji, medtem ko 3 vprašani ne poznajo nobene mednarodne publikacije o dosežkih v hotelirstvu. Kot druge so vprašani navedli še Kohl & Partner in HVS. Sicer direktorji oz. vodji operative bolje poznajo mednarodne publikacije o dosežkih v hotelirstvu od vodij kontrolinga.

9. Ali tovrstne *informacije* uporabljate pri svojem delu? *Katere* se vam zdijo najbolj uporabne?



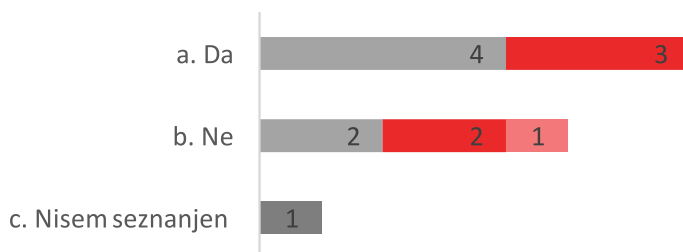
Večina vprašanih informacije iz mednarodnih publikacij pri svojem delu uporablja (9) – prevladujejo vodje oz. direktorji (kar 7 od 9), najbolj uporabni pa so zanje mesečni kazalniki RevPAR, ADR, occ. in TRevPAR (7 – od teh je kar 5 direktorjev oz. vodij operative).

10. Ali poročate kateri od svetovalnih organizacij (PFK, STR, EY, Horwath Consulting ali drugi) in kateri?



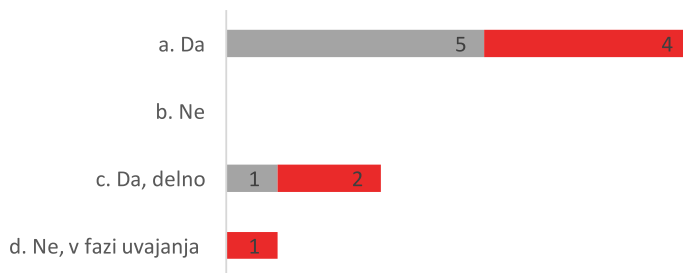
Večina vprašanih svetovalnim organizacijam ne poroča (9), medtem ko trije vprašani poročajo STR (2) in eden Gestion T3.

11. Ali se na ravni destinacije primerjate s svojimi konkurenti (kompset) po RevPAR, ADR, occ., TRevPar?



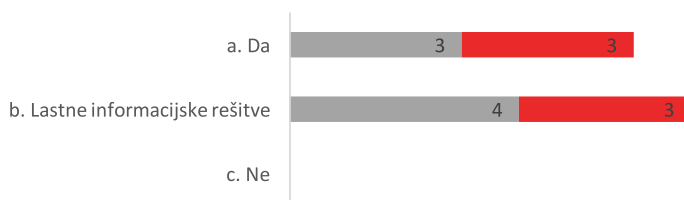
Rahla večina (7) intervjuvanih se primerja s svojimi konkurenti na ravni destinacije po RevPAR, ADR, occ. in TRevPAR.

12. Ali hotel, kjer ste zaposleni, uporablja Revenue Management (RM) – prihodkovni management?



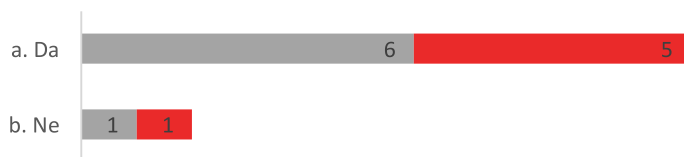
Večina intervjuvanih uporablja v celoti (9) ali delno (3) RM, pri enem pa je v fazi uvajanja.

13. Če je odgovor Da, ali je implementiran informacijski sistem za uporabo RM oz. ste sami izdelali informacijske rešitve, ki omogočajo uporabo RM?



Večina vprašanih uporablja RM na osnovi lastnih informacijskih rešitev (7).

14. V okviru projekta CrossBench smo na UP FTŠ Turistiki skupaj s partnerji iz projekta izdelali informacijski sistem za spremljanje in primerjavo dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov na osnovi USALI (denarni kazalniki) in skladno z Resolucijo EU (razkritje nedenarnih kazalnikov). Ob tem smo izdali tudi Priročnik za benchmarking v hrvaškem in slovenskem hotelirstvu kakor tudi znanstveno monografijo. Ali ste seznanjeni z navedenim?



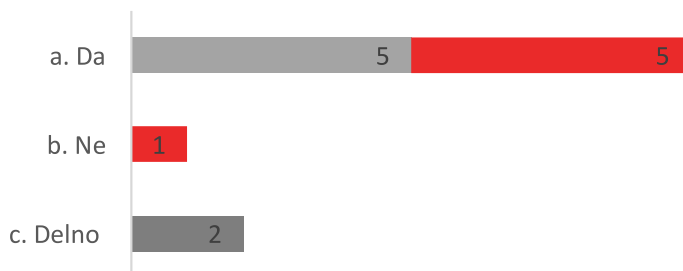
Večina vprašanih (11) je seznanjena s projektom CrossBench in publikacijami, ki so rezultat dela na projektu.

15. Hrvaška s projektom CrossBench nadaljuje, pripravlja mesečna in letna poročila o dosežkih hotelirjev na Hrvaškem. Ob predpostavki, da bi bili v bazo vključeni tudi nekateri drugi slovenski hoteli, ali bi se bili pripravljeni vključiti v benchmarking dosežkov hotelirjev na Hrvaškem² in oblikovati svoj lastni »kompset« – nabor primerljivih hotelov za benchmarking (najmanjša, povprečna in največja vrednost po posamezni kategoriji)?



Ob predpostavki, da bi bili udeleženi tudi drugi slovenski hoteli, bi se bila večina vprašanih (11) pripravljena vključiti v benchmarking na Hrvaškem.

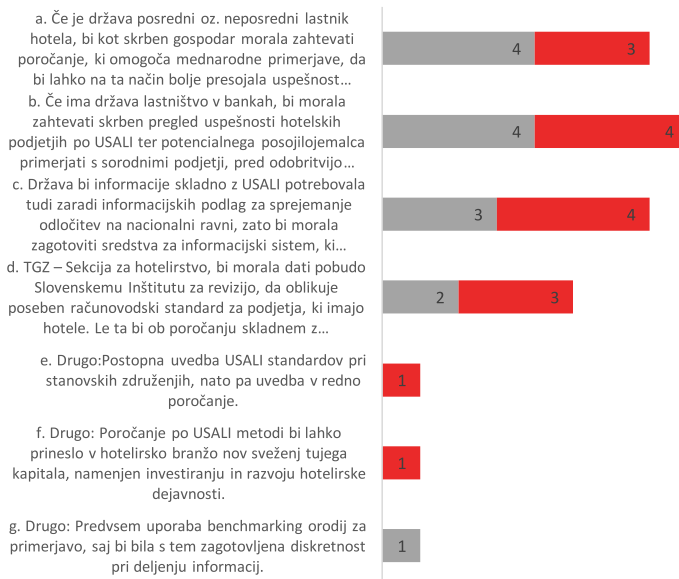
16. Ali menite, da bi z mednarodnimi primerjavami lahko izboljšali svoje poslovanje?



Večina vprašanih (10) meni, da bi z mednarodnimi primerjavami lahko izboljšali svoje dosežke, le 2, da delno, in samo eden je negativno odgovoril na to vprašanje.

² Na Hrvaškem je še vedno v veljavi obvezno članstvo v Gospodarski zbornici – Združenje za turizem in gostinstvo, tako da stroške tovrstnih spremljanj in poročanj dosežkov v hotelirstvu, pokriva njihovo združenje hotelirjev.

17. Katere ukrepe bi predlagali vladi oz. strokovnim inštitucijam, da bi se lažje mednarodno primerjali s sorodnimi hoteli?



Vprašani so najpogosteje menili (8), da bi morala država v tistih bankah, kjer ima lastništvo, zahtevati, da bančniki pred odobritvijo posojil zahtevajo od hotelskih družb poročila po USALI, ki omogočajo mednarodne primerjave; druga najpogostejša odgovora (7) sta dva, in sicer; – da bi država morala zahtevati poročanje po USALI od tistih hotelskih družb, kjer ima lastništvo; – da država potrebuje informacije po USALI zaradi odločanja na nacionalni ravni, zato bi morala za te namene zagotoviti sredstva; le 5 vprašanih vidi rešitev v posebnem računovodskem standardu, ki bi omogočal razkritja po USALI; trije vprašani pa so predlagali naslednje:

1. Postopna uvedba standardov USALI pri stanovskih združenjih, nato pa uvedba v redno poročanje – 1;
2. poročanje po metodi USALI bi lahko v hotelirsko branžo prineslo nov sveženj tujega kapitala, namenjenega investiranju in razvoju hotelirske dejavnosti – 1;
3. predvsem uporaba orodij benchmarking za primerjavo, saj bi bila s tem zagotovljena diskretnost pri deljenju informacij – 1.

Razprava in predlogi ukrepov

V razpravi bomo na kratko strnili odgovore iz analize in kot sintezo oblikovali odgovor na vprašanje, ki se nanaša na predloge ukrepov in usmeritve za prihodnost.

1. KATERE SO POSEBNOSTI POROČANJA PO USALI?

Posebnosti poročanja po USALI glede na računovodske standarde so:

- temeljna enota poročanja je poslovna enota – hotel in ne podjetje oz. gospodarska družba;
- kontni okvir po USALI se razlikuje od kontnega okvirja po računovodskih standardih;
- stopenjski izkaz poslovnega izida (stroški se zajemajo po metodi »direct costing«) in ne po naravnih vrstah, kar je značilno za zajemanje stroškov po računovodskih standardih;
- relativni kazalniki gospodarskih kategorij, povprečnih dnevni ceh in zasedenosti se izračunavajo na sobo kot tudi vse statistike in spremljanje uspešnosti.

2. ALI SO MEDNARODNE PUBLIKACIJE RELEVANTNE ZA SAMO USPEŠNOST POSLOVANJA HOTELOV?

Publikacije v hotelirstvu za mednarodno primerljivost imajo dolgoletno tradicijo, že od leta 1937. Zaradi različnih nacionalnih računovodskih rešitev po posameznih državah je mednarodna primerljivost onemogočena. USALI, kot edinstven enotni sistem računovodskega poročanja, pa mednarodne primerjave omogoča. Zato ga je sprejela večina turističnih držav tako za potrebe notranjih (za sprejemanje kratkoročnih odločitev in računovodstva odgovornosti) kot tudi zunanjih uporabnikov (investitorjev, kreditorjev – bank pa tudi strateških partnerjev). Pri mednarodni in nacionalni primerljivosti je osnovno orodje benchmarking. Predstavlja proces učenja in pridobivanja znanja za uporabo naučenega ter izboljšanja lastne poslovne prakse. Na ta način lahko hotel ob primerjavi s podobnimi prepozna, na katerih področjih je šibak in mora izboljšati poslovanje in katere so njegove primerjalne prednosti, ki jih lahko izkoristi za svojo prepoznavnost. Benchmarking je orodje učeče se organizacije in nenehnega napredovanja,

prilaganja in doseganja odličnosti. Navedeno potrjujejo številni primeri dobrih praks v hotelskih verigah (Hilton, Marriot, Sheraton in številni drugi) in tudi med neodvisnimi hotelirji. Primerjava in presoja uspešnosti ter kakovosti le v okviru lastnega hotela glede na dosežke preteklega leta in uresničevanje načrtovanega že dolgo ne zadoščajo več. Tudi nacionalna raven, še zlasti če gre za majhno državo, ne zagotavlja standardov primerljivosti. Politika presojanja poslovne uspešnosti v okviru nacionalne samozadostnosti omogoča ohranjanje neuspešnih poslovnih praks in nedobičkonosno poslovanje hotelskih podjetij.

3. ALI SE TURIZEM NA MEDNARODNI IN NACIONALNI RAVNI KREPI?

Turizem se krepi tako na mednarodni kot nacionalni ravni. Po podatkih WTTC znaša stopnja rasti globalnega turizma 3,1 %, medtem ko znaša povprečna gospodarska rast 2,3 %. Navedeno se odraža tako v porastu zaposlenosti na področju turizma kakor tudi v pozitivnih multiplikacijskih učinkih tistih dejavnosti, s katerimi je turizem povezan. Satelitski račun pa je tisto orodje, ki zajema tudi učinke izvedenih dejavnosti in tako vključuje tudi povečano potrošnjo vseh zaposlenih v turizmu.

V Sloveniji se je povečal prispevek turizma v BDP z 10,9 % v letu 2004 na 13 % v letu 2015. Po indeksu turistične konkurenčnosti je slovenski turizem v letu 2015 glede na izhodiščno leto 2007 padel z 39. na 44. mesto med 139 državami. Najvišji indeks turistične konkurenčnosti je Slovenija dosegla v letu 2011, in sicer, 33. mesto (WEF 2015).

V Sloveniji so se povečale nastanitvene zmogljivosti v obdobju 2008–2015:

- po številu ležišč: v vseh nastanitvenih objektih za 15 %, v hotelih za 8 %;
- po številu sob: v vseh nastanitvenih objektih za 9 %, v hotelih za 5 %;
- po številu hotelskih podjetij: za 35 %

Slovenski turizem evidentira tudi povečanje števila nočitev v obdobju 2008–2015:

- nočitve vseh turistov so se povečale za 11 %; tujih za 23 %, nočitve domačih so padle za 6 %;
- hoteli beležijo 8,2-% povečanje vseh nočitev.

Iz navedenih podatkov je mogoče upravičeno sklepati, da se turizem v Sloveniji krepi. Povečale so se tako zmogljivosti kot število nočitev. Procentualno povečanje števila ležišč je v preučevanem obdobju manjše, kot je procentualno povečanje števila nočitev. Iz navedenega sledi, da so zmogljivosti bolj izkoriščene v končnem letu preučevanega obdobja (2015) kot v izhodiščnem (2008); tako bi lahko zaključili, da se bo navedeno odrazilo tudi v poslovni uspešnosti.

4. ALI POSLOVNI DOSEŽKI HOTELOV V SLOVENIJI SLEDIJO POZITIVNIM NEDENARNIM KAZALNIKOM?

V tabeli 12 povzemamo procentualne spremembe posameznih kategorij SKD I55.100 na agregatni ravni, tako da primerjamo vrednosti iz leta 2015 z vrednostmi iz leta 2008.

Tabela 12. Procentualne spremembe izbranih kategorij 2015/2008.

Št. ležišč	Št. nočitev	Št. gosp. družb	Čisti prihodki od prodaje	EBIDTA	Čisti poslovni izid	Bruto dodana vrednost
8 %	8,2 %	35 %	-0,75 %	4,9 %	+223 %	-1,5 %

Število nočitev je v preučevanem obdobju rahlo preseglo povečanje števila ležišč, vendar pa so se nekoliko zmanjšali čisti prihodki od prodaje (za slab odstotek). Kljub nižji vrednosti prihodkov, pa se je EBIDTA povečal, skoraj za 5 %, in izguba zmanjšala z 20 na 6 milijonov na ravni dejavnosti. Bruto dodana vrednost dejavnosti pa se je v letu 2015 znižala glede na leto 2008 za 1,5 %.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako učinkovito je upravljanje s poslovnimi učinki – sobami. Prav tako je pomembno prepoznati, kateri so tisti dejavniki, ki so prispevali k višjemu EBIDTU in k zmanjšanju izgube. Ker imajo stroški dela pomemben delež med stroški v dejavnosti, v tabeli 13 prikazujemo procentualne spremembe letnih čistih prihodkov od prodaje na sobo in zaposlenega ter dodano vrednost na sobo in zaposlenega.

Tabela 13. Procentualna sprememba čistih prihodkov od prodaje in dodane vrednosti na sobo in na zaposlenega med letoma 2015/2008.

Enote primerjave	Prihodki od prodaje	Dodana vrednost
Na sobo	-5,1 %	-5,6 %
Na zaposlenega	15 %	12 %

Vir: avtor.

Iz tabele 13 izhaja, da je v letu 2015 soba v povprečju generirala za dobrih 5 % manj prihodkov kot v letu 2008. Ugotavljamo, da se je poslabšala učinkovitost upravljanja z osnovnim poslovnim učinkom. Iz preučenih podatkov izhaja, da poslovni dosežki gospodarskih subjektov v SKD I55.100 ne sledijo fizičnim kazalnikom – številu nočitev, saj so se prihodki na agregatni ravni celo znižali, prav tako tudi bruto dodana vrednost (za 1,5 %). EBIDTA pa se je povečala skoraj za 5 %, prav tako se je na agregatni ravni pomembno zmanjšala izguba v dejavnosti. K temu je prispevalo krčenje števila zaposlenih v dejavnosti in povečanje njihove učinkovitosti, saj so se prihodki na zaposlenega v letu 2015 v primerjavi z letom 2008 povečali za 15 % in dodana vrednost na zaposlenega za 12 %. Medtem pa primerjava obeh gospodarskih kategorij na sobo kaže na padec tako letnih prihodkov na sobo (za dobrih 5 %) kot tudi dodane vrednosti na sobo (za 5,6 %), kar pomeni, da gre v letu 2015 za manj učinkovito upravljanje z osnovnim poslovnim učinkom v primerjavi z letom 2008.

5. ALI SE USALI UPORABLJA MED VPRAŠANIMA SKUPINAMA (VODJE HOTELOV IN VODJE FINANČNEGA KONTROLINGA) V SLOVENIJI IN KAKŠNO JE NJIHOVO STALIŠČE GLEDE POMEBNOSTI MEDNARODNIH PRIMERJAV?

Že pri izvedbi projekta CrossBench (2015) smo ugotovili, da le redki hoteli v Sloveniji poročajo po USALI (Ivankovič in Jerman 2015). Iz tega razloga smo presodili, da bomo s poglobljenimi intervjuji z izbranimi hoteli, za katere vemo, da poznajo in vsaj delno uporabljajo USALI, pridobili kakovostnejše informacije, kot bi jih dobili v primeru anketiranja velikega števila hotelov, ki niso seznanjeni z obravnavano tematiko. Intervjuji so bili izvedeni v sedmih hotelskih družbah, s sedmimi direktorji oz. vodji operative ali trženja in s šestimi vodji finančnega kontrolinga. Iz analize intervjujev na osnovi polstrukturiranih vprašalnikov izhaja:

- Skoraj vsi vprašani poznajo USALI in slaba večina tudi sledi spremembam nove izdaje USALI.
- Najpogosteje je k odločitvi poročanja po USALI prispeval zunanji dejavnik (lastniki, mednarodni svetovalci, upniki) in redkeje lastna potreba po tovrstnih notranjih informacijah ter mednarodni primerljivosti. Tako imajo le v štirih gospodarskih družbah vzpostavljen tudi kontni plan po USALI, pri ostalih je v fazi vzpostavljanja oz. se podatki prenašajo iz poročil po MSRP. Prevladujejo mesečna in letna poročila po poslovnih oddelkih, redkeje dnevna, zaskrbljujoče pa je, da le slaba polovica družb izračunava tudi GOP, ki je temeljna kategorija uspešnosti poslovanja hotela, saj poleg neposrednih upošteva tudi obvladljive splošne stroške. GOP se uporablja za izračun dveh relativnih kazalnikov: % GOP v prihodkih in GOPPAR (GOP na razpoložljivo sobo) ter se uporablja kot osnova za merjenje uspešnosti hotelskega managementa. Še zlasti sta kazalnika uporabna v primerjavi z dosežki sorodnih hotelov. Večina vprašanih tudi oblikuje plane – predračune po USALI, nekaj jih je v fazi vzpostavljanja, saj je le na osnovi iste metodike urešničenega z načrtovanim mogoče učinkovito obvladovanje, nadziranje in ukrepanje.
- Večina vprašanih na dnevni ravni izračunava RevPAR, ADR, occ. in TRevPAR, se pa le 4 družbe od 7 na osnovi teh kategorij primerjajo s konkurenti na destinaciji. RM večina vprašanih uporablja, najpogosteje v celoti, manjši delež delno oz. je v fazi uvajanja. Pri slabi večini so izdelali lastne informacijske rešitve pri uporabi tega orodja, medtem ko pri ostalih vprašanih gre za zakupljene informacijske sisteme za uporabo RM.
- Mednarodne publikacije o dosežkih v hotelirstvu večina vodij hotelov pozna in deloma uporablja, le redki pa poročajo inštitucijam, ki te publikacije izdajajo. Največ vprašanih pozna Horwath Consulting, sledi Ernst and Young ter PFK in STR.
- Večina vprašanih pozna projekt CrossBench (2015) in bi se bila pripravljena vključiti v primerjave s sorodnimi hoteli na Hrvaškem, če bi k temu pristopilo več hotelov iz Slovenije. Prav tako je večina vprašanih prepričana, da bi lahko z mednarodnimi primerjavi izboljšali svoje poslovanje.

6. KATERI BI BILI PREDLOGI UKREPOV IN KAKŠNE SO USMERITVE ZA PRIHODNOST?

Večina vprašanih meni, da bi morala država podpirati mednarodno primerljivosti na osnovi USALI, tako zaradi nenehnega napredovanja in izboljšanja dosežkov na mikro ravni kot tudi zaradi relevantnih informacij za odločanje in vodenje turistične politike na nacionalni ravni. Še posebej bi morali ukrepati in zahtevati poročanje po USALI v primerih, ko gre za državno lastništvo bank, ki dajejo posojila v hotelirstvo in državno lastništvo hotelskih družb. Prav tako je izpostavljena pomembnost informacij po USALI kot osnove za odločanje na nacionalni ravni in dodatno finančno pomoč s strani države. Redkeje vprašani vidijo pravo rešitev v formaliziranju – oblikovanju posebnega računovodskega standarda po USALI, v postopni uvedbi USALI preko stano-
vskih združenj in v orodju benchmarkinga.

Sklep in usmeritve za prihodnost

Iz raziskave izhaja, da je mednarodna primerljivost v hotelirstvu dejavnik uspešnosti, konkurenčnosti in kakovosti. V Sloveniji se uspešnost turizma prepogosto meri le z rastjo število prihodov in nočitev turistov, zanemarija pa se poslovne dosežke ponudnikov turističnih storitev. Prav tako je zadovoljstvo z doseženim le na podjetniški ali nacionalni ravni mnogo lažje in hitreje uresničljivo. Potrdili smo trditev, da se turizem na globalni ravni krepi in meje držav ne predstavljajo ovir za sodelovanje, integracije, konkurenčnost in nenehno napredovanje v primerjavi s sorodnimi ponudniki. Zapiranje v nacionalne meje, samozadostnost in samozadovoljstvo na račun primerjave s samim seboj ne prispeva k uspešnosti, h konkurenčnosti in kakovosti. Mednarodna prepoznavnost zahteva tudi mednarodno primerljivost poslovnih dosežkov. To izvajajo le redke hotelske družbe v Sloveniji – predvsem tiste, ki so v lasti tujcev, tiste ki imajo mednarodne svetovalce oziroma zaradi zahtev posameznih bank. Poročanje po USALI je skupni imenovalce, ki omogoča vključevanje v mednarodne primerjave, da se prepoznajo ustrezne izboljšave glede na primerljive konkurente, hkrati pa je USALI kakovostna podlaga za sprejemanje kratkoročnih poslovnih odločitev in računovodstva odgovornosti.

Iz podatkov sekundarne raziskave izhaja, da se turizem krepi tako na globalni kot nacionalni ravni, saj raste z višjo stopnjo rasti kot BDP. Iz leta v leto se v Sloveniji povečuje tudi ponudba turističnih zmogljivosti – sob, čemur sledi povpraševanje – število prihodov in nočitev v preučevanem obdobju 2008–2015, vendar se navedeno ne odraža v poslovnih dosežkih družb v obravnavani dejavnosti. Na agregatni ravni so se v preučevanem obdobju 2008–2015 znižali tako prihodki (za 0,75 %) kot tudi bruto dodana vrednost (za 1,5 %). Prav tako sta nižja letni prihodek na sobo (za dobrih 5 %) kot tudi dodana vrednost na sobo (za 5,6 %). Na račun krčenja števila zaposlenih v dejavnosti se je povečal prihodek na zaposlenega za 15 % in dodana vrednost na zaposlenega za 12 %. Slednje je pomembno prispevalo k povečanju EBIDTA za slabih 5 % in k zmanjšanju izgube na agregatni ravni v letu 2015 glede na izhodiščno leto preučevanja 2008. Navedeno ne navdaja z optimizmom, saj so zmogljivosti zaposlenih omejene. Skrb za kako-

vost bi kazalo v prihodnje usmeriti v mehke dejavnike poslovanja in obnovo obstoječih zmogljivosti, manj pa v širitev novih nastanitvenih zmogljivosti.

Glede na nestabilno in le redko s turizmom povezano lastniško strukturo hotelskih družb hoteli v Sloveniji glede na ugotovitve primarne raziskave večinoma ne prepoznajo uporabne vrednosti USALI in mednarodnih primerjav. Tako tudi odločevalci na nacionalni ravni in potencialni investitorji nimajo relevantnih podatkov za kakovostno odločanje. Pri vprašanih predstavnikih hotelov je čedalje bolj prisotna poslovna filozofija Revenue managementa, ki je osnovno orodje za maksimizacijo prihodkov v hotelih in se pogosteje uporablja le deloma. Iz pilotnega projekta tudi izhaja, da se vprašani vodje v hotelih vedno bolj zavedajo uporabe benchmarkinga – vsaj na ravni destinacije, zaradi doseganja večje konkurenčnosti in boljših poslovnih dosežkov.

Za boljšo poslovno uspešnost, konkurenčnost in kakovost pa so mednarodne primerjave nujne, kar dokazujejo dobre poslovne prakse številnih hotelov po svetu.

Na osnovi rezultatov primarne in sekundarne raziskave pridemo do ugotovitve, da brez državnih vzpodbud in podpore ne gre pričakovati, da bodo hoteli v Sloveniji pričeli množično poročati po USALI, kar bi omogočilo mednarodne primerjave. Tega od njih večinoma ne zahtevajo lastniki (če niso tuji), prav tako tudi ne večina posojilodajalcev – bank.

Zaključek

Pričujoča znanstvena monografija je sestavljena iz dveh raziskav, ki vsaka zase predstavljata zaključeno celoto.

Prva raziskava preučuje kakovost storitev v teoretičnem smislu, predvsem pa želi prikazati na študiji primera, kakšna je praksa zagotavljanja kakovosti storitev v zelo uspešnem slovenskem hotelu. V teoretičnem delu smo prikazali pomen kakovosti storitev, osnovne opredelitve kakovosti storitev in konceptualne primere. Glavni poudarek smo želeli dati prikazu sistema zagotavljanja kakovosti storitev. S tem razlogom smo povzeli glavne usmeritve za oblikovanje internega sistema kakovosti v hotelu po priporočilih Uran in Conti (2006), poimenovanega Hotelski sistem kakovosti storitev – HSKS. Avtorici razlagata, kako oblikovati interni sistem kakovosti storitev, ki je orientiran predvsem na zagotavljanje funkcionalne kakovosti. Vemo, da v gostinstvu obstajajo različni standardi kakovosti, zato še enkrat poudarjamo, da je HSKS ogroden za zagotavljanje funkcionalne kakovosti. HSKS je sestavljen iz treh faz: zavezanosti h kakovosti, implementaciji kakovosti in evalvaciji kakovosti. Pri vsaki fazi so opisane podfaze in koraki, katerim sledimo z namenom implementacije sistema.

Kot raziskovalno metodo smo namerno izbrali metodo študije primera, saj je pri nas opisano malo primerov dobrih praks v slovenskih hotelskih podjetjih, in predvsem, ker smo imeli kontinuiran vpogled v dogajanje v samem hotelu ter možnost opazovanja, kako določeni teoretični koncepti delujejo v praksi. Prav tako iz kvantitativnih raziskav ne dobiš toliko podrobnih podatkov, za katere verjamemo, da bodo dobrodošli za druge uporabnike znanja.

Samo študijo primera smo razdelili na osnovno predstavitev hotela BWP Hotel Slon, predstavitev tamkajšnje filozofije oz. politike kakovosti storitev ter prikaz, kako so s pomočjo HSKS implementirali interni sistem kakovosti v restavraciji ter kako merijo zadovoljstvo gostov. Skrivnost uspeha zagotavljanja kakovosti v gostinstvu je in ni enostavna. Zagotovo je lažje, če vodstvo in zaposleni verjamejo, da so zadovoljni gosti njihovo edino poslanstvo.

Vemo, da se veliko slovenskih hotelirjev in gostincev trudi zagotavljati kakovost, zato verjamemo, da bo ta študija primera le ena od številnih, ki jih bomo lahko prikazali v prihodnje.

Druga raziskava se posveča na pogled povsem drugačni temi – vpeljavi sistema USALI v slovensko hotelirstvo. Dolga leta opozarjamo, da je slovensko hotelirstvo treba internacionalizirati z uvedbo sodobnih praks vodenja hotelskih podjetij. Gordana Ivankovič s Fakultete za turistične študije – Turistice si že leta prizadeva za uvedbo USALI, predvsem za oblikovanje baze podatkov o finančnih in nefinančnih rezultatih poslovanja hotelov kot osnove za primerjalno analizo med hoteli ter oblikovanje informacijskega sistema za primerjalno analizo. V letih 2014–2015 je več mednarodnih partnerjev pridobilo projekt EU Crossbench, ki sta ga podprla tudi Turistična gostinska zbornica Slovenije in Združenje hotelirjev Slovenije. Uporabna vrednost sodelovanja v projektu za hotele CrossBench je bila v tem, da:

- se tudi v Sloveniji uvede poročanje po USALI-ju vsaj v okviru poslovnega računovodstva – kot osnova za sprejemanje kratkoročnih poslovnih odločitev;
- se omogoči ustrezna primerjava poslovnih dosežkov na tedenski, mesečni in letni ravni s primerljivimi hoteli (comp set);
- se uvede spremljanje nefinančnih podatkov, ki razkrijejo razloge za nedoseganje finančnih ciljev in kažejo možnosti za dolgoročno uspešno poslovanje;
- se uvede spremljanje nefinančnih podatkov, ki jih zahteva direktiva EU za trajnostno poročilo v velikih družbah že v letu 2016.

Dejstvo je, da je takšno poročanje osnova dela v mednarodnih hotelskih verigah in da se člani teh verig lahko vsakodnevno primerjajo s hoteli znotraj svoje verige. Dejstvo je tudi, da ravno ta primerjava omogoča optimalizacijo poslovanja. Ko poslujemo optimalno, nam ostaja tudi več virov za zagotavljanje kakovosti. To je točka, ko sta vpeljava USALI in zagotavljanje kakovosti v hotelu usodno povezana.

S projektom Crossbench se je postavila metodologija za takšen sistem poročanja v hotelirstvu, ki bi omogočal slovenskim hotelom tudi mednarodno primerjavo uspešnosti poslovanja. Verjeli smo, da bodo slovenski hoteli videli prednosti takšnega načina poročanja o svojem poslovanju in da se bodo v prihodnosti priključili takšni bazi podatkov, a se to ni zgodilo in so vse iniciative trenutno opuščene. Prav tako ta ukrep ni zaveden v novi strategiji razvoja in trženja slovenskega turizma. Žal.

Raziskava, ki jo predstavljamo v pričujoči znanstveni monografiji, se nanaša na odkrivanje ovir za hitrejšo in boljšo implementacijo sistema v Sloveniji, saj s tem zamujamo že desetletja. Ugotovili smo, da bi morala država podpirati mednarodno primerljivost na osnovi USALI, tako zaradi nenehnega napredovanja in izboljšanja dosežkov na mikro ravni kot tudi zaradi relevantnih informacij za odločanje in vodenje turistične politike na nacionalni ravni. Še posebej bi morali ukrepati in zahtevati poročanje po USALI v primerih, ko gre za državno lastništvo bank, ki dajejo posojila v hotelirstvo in državno lastništvo hotelskih družb. Prav tako je izpostavljena pomembnost informacij po USALI kot osnova za odločanje na nacionalni ravni in dodatno finančno pomoč s strani države. Redkeje vidijo vprašani pravo rešitev v formaliziranju – oblikovanju posebnega računovodskega standarda po USALI, v postopni uvedbi USALI preko stanskih združenj in v orodju benchmarkinga.

Priloge

Priloga 1. splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja po USALI.

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
	Hitri koeficient	Likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
	Koeficient obračanja terjatev	Letni prihodki/povprečno stanje terjatev	v %
	Dnevi vezave zalog	Št. dni v letu/koeficient obračanja terjatev	v %
Kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti	Kazalnik dolgoročne plačilne sposobnosti	Skupaj sredstva/skupaj dolgovi	v %
	Kazalnik dolgovi/kapital	Finančne obveznosti/kapital	v %
	Dobičkovni mnogokratnik obresti	Dobiček pred obrestmi in obdavčitvijo/stroški obresti	v %
Kazalniki aktivnosti	Kazalnik obračanja zalog hrane	Stroški po nabavnih cenah za obdobje / povprečna zalog hrane v obdobju	v %

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Kazalniki dobičkonosnosti	Bruto dobičkonosnost razpoložljivih sob (GOPAR)	Bruto dobiček iz poslovanja/razpoložljive sobe	v %
	Bruto profitna marža (GOP margin)	Bruto dobiček iz poslovanja/prihodek	v %
	Prihodek pred fiksnimi stroški na razpoložljivo sobo	Prihodek pred fiksnimi stroški/razpoložljive sobe	v %
	Dobičkovnost razpoložljivih sob (NOPAR)	Dobiček iz poslovanja/azpoložljive sobe	v %
	Dobičkovna marža (NOP margin)	Dobiček iz poslovanja/prihodek	v %
	Čista denarna donosnost	(čisti dobiček – storitve dolga)/lastniška sredstva	v %

Vir: USALI 2014.

Priloga 2: kazalci in kazalniki USALI, prilagojeni za hotele

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo	Povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje/število plačanih sob v letu	v EUR
	Povprečna cena sobe glede na segment gosta	Prihodek od prodaje za določeni segment/število plačanih sob v letu za določeni segment	v EUR
	Prihodek od prodaje sob na razpoložljivo sobo (RevPAR)	Prihodek od prodaje sob/razpoložljive sobe	v EUR
	Skupni prihodek od prodaje na razpoložljivo sobo (Total RevPAR)	Prihodek od prodaje/razpoložljive sobe	v EUR
Kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F & B	Povprečna cena obroka	Prihodki oddelka hrane/število obrokov	v EUR
	Delež stroškov oddelka hrane v prihodkih	Stroški oddelka hrane/prihodki oddelka hrane	v EUR
	Delež stroškov oddelka pijače v prihodkih	Stroški oddelka pijače/prihodki oddelka pijače	v EUR
Kazalci uspešnosti poslovanja na zaposlenega	Delež stroška dela	Skupaj stroški pijače/celotni prihodki	v EUR
	Stroški dela na razpoložljivo sobo	Skupaj stroški dela/razpoložljive sobe	v EUR
	Stroški dela na zasedeno sobo	Skupaj stroški dela/zasedene sobe	v EUR

Vir: USALI 2014.

Priloga 3: kazalci USALI za nastanitveni del

1	Skupno število vseh sob v hotelu	
Sobe, ki so na razpolago za najem:		
2	Sobe, ki se ne uporabljajo v času nizke sezone (min 30 dni)	
3	Sobe, ki se ne uporabljajo dlje časa (6 mesecev ali več)	
4	Sobe za interno uporabo (sobe, ki jih uporabljajo zaposleni)	
5	Število sob, ki niso v prodaji	$2 + 3 + 4$
6	Število razpoložljivih sob	$1 - 5$
Število zasedenih sob:		
7	Individualni gosti	
8	Skupinski gosti	
9	Alotmajski gosti	
10	Promocijski gosti	
11	Zasedene sobe	$7 + 8 + 9$
12	Skupaj zasedene sob	$11 + 10$
13	Stopnja zasedenosti v %	$11/6 * 100$
14	Proste sobe	$6 - 12$
Stopnje zasedenosti:		
15	Individualni gosti	$7/6 * 100$
16	Skupinski gosti	$8/6 * 100$
17	Alotmajski gosti	$9/6 * 100$
18	Promocijski gosti	$10/6 * 100$
Število gostov:		
19	Individualni gosti	
20	Skupinski gosti	
21	Alotmajski gosti	
22	Promocijski gosti	
23	Skupno število gostov	$19 + 20 + 21 + 22 + 23$
24	Število gostov na zasedeno sobo	$23/12$
25	Število sob z več kot enim gostom	

26	Večkratna zasedenost sobe	25/12
27	Prihodi (število check-inov)	
28	Povprečna doba bivanja	12/27

Vir: USALI 2014.

Priloga 4: poslovno poročilo za lastnike in upravo

POSLOVNO POROČILO ZA LASTNIKE	POSLOVNO POROČILO ZA UPRAVO
Število razpoložljivih sob:	Število razpoložljivih sob:
Število prodanih sob:	Število prodanih sob:
Stopnja zasedenosti sob (occ.) : zasedene sobe/vse razp. sobe	Stopnja zasedenosti sob: zasedene sobe/vse razp. sobe
ADR: prihodek od odd. nastanitev/št. prodanih sob	ADR: prihodek od odd. nastanitev/št. prodanih sob
RevPAR: prihodek od sob/vse razpoložljive sobe	RevPAR: prihodek od sob/vse razpoložljive sobe
TRevPAR: celotni prihodek/vse razpoložljive sobe	Total RevPAR: celotni prihodek/vse sobe
Poslovni prihodki po poslovnih oddelkih	Poslovni prihodki po poslovnih oddelkih
Sobe	Sobe
Hrana in pijača	Hrana in pijača
Ostali poslovni oddelki	Ostali poslovni oddelki
Razni prihodki	Razni prihodki
Celotni poslovni prihodki	Celotni poslovni prihodki
Stroški oddelkov (ločeno po str. materiala, dela in drugo)	Stroški oddelkov (ločeno po str. materiala, dela in drugo)
Nastanitev	Nastanitev
Hrana in pijača	Hrana in pijača
Ostali poslovni oddelki	Ostali poslovni oddelki
Celotni stroški oddelkov	Celotni stroški oddelkov
Bruto dobiček dobičkovnih mest odgovornosti	Bruto dobiček dobičkovnih mest odgovornosti

POSLOVNO POROČILO ZA LASTNIKE	POSLOVNO POROČILO ZA UPRAVO
Nerazporejeni poslovni stroški	Nerazporejeni poslovni stroški
Administracija	Administracija
Informatika in telekomunikacije	Informatika in telekomunikacije
Prodaja in marketing	Prodaja in marketing
Vzdrževanje	Vzdrževanje
Energetika in komunala	Energetika in komunala
Celotni nerazporejeni stroški	Celotni nerazporejeni stroški
Bruto dobiček iz poslovanja – GOP	Bruto dobiček iz poslovanja – GOP
Nagrade posloводства	Nagrade posloводства
Izid pred obračunom prihodkov in odhodkov od drugih neposlovnih dejavnosti	Izid pred obračunom prihodkov in odhodkov od drugih neposlovnih dejavnosti
Prihodki in odhodki drugih neposlovnih dejavnosti	Prihodki in odhodki drugih neposlovnih dejavnosti
Prihodek	Prihodek
Najemnina	Najemnina
Davek na premoženje in drugi davki	Davek na premoženje in drugi davki
Zavarovanje	Zavarovanje
Drugo	Drugo
Celotni prihodki in odhodki drugih dejavnosti	Celotni prihodki in odhodki drugih dejavnosti
Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo – EBITDA	Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo – EBITDA
Obresti, prevrednotenje, amortizacija	Rezervacije
Obresti	EBITDA, zmanjšan za rezervacije
Prevrednotenje	
Amortizacija	
Skupaj obresti, prevrednotenje in amortizacija	
Dobiček pred obdavčitvijo	
Davek na dohodek	
Neto dobiček	Vir: AHLA 2014.

Priloga 5: prispevek turizma k BDP in zaposlenosti v Sloveniji

Slovenija	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BDP – direktni prispevek	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,1 %	3,1 %	3,3 %	3,3 %	3,4 %	3,4 %	3,5 %	3,4 %	3,6 %
BDP – indirektni pri- spevek	10,9 %	11,4 %	11,5 %	11,0 %	11,3 %	12,1 %	12,2 %	12,7 %	12,5 %	12,9 %	12,4 %	13,0 %
Zaposlenost – direktno	3,6 %	3,6 %	3,6 %	3,5 %	3,6 %	3,7 %	3,8 %	3,9 %	3,9 %	3,9 %	3,8 %	4,0 %
Zaposlenost – indirektno	11,4 %	11,9 %	11,9 %	11,5 %	11,8 %	12,6 %	12,7 %	13,2 %	12,9 %	13,1 %	12,7 %	13,3 %

Vir: WTTC 2016a.

Priloga 6: delež turizma v BDP v Sloveniji in sosedskih državah

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Slovenija	10,9 %	11,4 %	11,5 %	11,0 %	11,3 %	12,1 %	12,2 %	12,7 %	12,5 %	12,9 %	12,4 %	13,0 %
Hrvaska	23,0 %	24,5 %	24,9 %	24,4 %	25,0 %	22,5 %	20,4 %	21,7 %	20,7 %	22,2 %	22,9 %	23,2 %
Avstrija	16,2 %	15,8 %	14,9 %	14,2 %	14,0 %	14,2 %	14,9 %	14,4 %	14,5 %	14,4 %	14,7 %	15,2 %
Italija	11,4 %	11,0 %	11,1 %	11,1 %	10,4 %	9,8 %	9,8 %	9,7 %	9,8 %	9,9 %	10,0 %	10,2 %

Vir: WTTC 2016a.

Priloga 7: ekonomski izračun za turizem, Slovenija

	2012		2014	
	EUR mio	%	EUR mio	%
Notranja turistična potrošnja				
Izdatki za turistično potrošnjo	3.449	98	3.515	98
Druge komponente turistične potrošnje	77	2	73	2
Skupaj	3.526	100	3.587	100
...				
Izdatki tujcev za turistično potrošnjo	2.343	68	2.408	69
Izdatki domačih prebivalcev za turistično potrošnjo	1.106	32	1.107	31
Skupaj	3.449	100	3.515	100
Izdatki tujih obiskovalcev				
Izdatki tujih turistov	974	42	1.017	42
Izdatki tujih enodnevnih obiskovalcev	1.369	58	1.391	58
Skupaj	2.343	100	2.408	100
Izdatki domačih prebivalcev za turistično potrošnjo				
Izdatki na potovanjih v Sloveniji	809	73	814	74
Domači del izdatkov na potovanjih v tujino	297	27	293	26
Skupaj	1.106	100	1.107	100
Dodana vrednost				
Turistična dodana vrednost	1.162	3,7	1.182	3,7
Celotna dodana vrednost gospodarstva	31.311	100	32.203	100

Vir: SURS 2015.

Priloga 8: nastanitvene zmogljivosti po številu ležišč po vrsti objekta v Sloveniji

Število ležišč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vrste nastanitvenih objektov – SKUPAJ	110.248	111.985	117.947	118.817	121.541	122.177	123.235	126.809
Hoteli	38.425	38.778	39.871	40.834	41.013	41.163	41.208	41.685
Kampi	19.044	18.563	21.448	21.690	22.905	22.660	23.235	24.227
Zasebne sobe, apartmaji, hiše	15.039	16.117	15.067	14.801	16.121	16.341	16.505	17.669
Začasne nastanitvene zmogljivosti in marine	4.651	4.667	6.476	6.635	6.317	6.696	6.691	6.895
Planinski domovi in kočice	65.41	67.97	7.218	7.034	67.80	6.892	6.653	6.699
Delavski počitniški domovi in apartmaji, otroški in mladinski počitniški domovi	7.577	7.380	7.519	6.807	6.721	6.725	6.613	6.579
Apartmajska in počitniška naselja	4.981	5.248	5.678	6.210	6.322	5.992	6.085	5.983
Turistične kmetije z nastanitvijo	3.379	3.738	4.342	4.411	4.661	4.886	5.003	5.044
Gostišča	3.639	3.487	3.412	3.508	3.464	3.342	3.141	3.593
Mladinski hoteli	-	-	1.094	1.384	1.811	2.175	2.373	2.797
Penzioni	3.544	3.499	3.191	3.026	2.775	2.676	2.522	2.608
Prenočišča	2.166	2.403	1.465	1.597	1.808	1.946	2.428	2.171
Drugi nastanitveni objekti	754	848	766	552	412	459	570	654
Moreli	508	460	400	328	231	224	208	205

Vir: SURS 2016.

Priloga 9: nastanitvene zmogljivosti po številu sob po vrsti objekta v Sloveniji

Število sob	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vrste nastanitvenih objektov – SKUPAJ	40.698	41.300	42.414	42.720	43.100	42.998	43.218	44.123
Hoteli	17.919	18.212	18.348	18.727	18.719	18.801	18.719	18.865
Kampi	6.958	6.846	7.276	7.450	7.335	7.119	7.313	7.597
Zasebne sobe, apartmaji, hiše	4.792	5.024	4.479	4.370	4.762	4.776	4.710	4.789
Začasne nastanitvene zmogljivosti in marine	1.666	1.675	2.442	2.340	2.397	2.307	2.361	2.474
Apartmentjska in počitniška naselja	1.360	1.410	1.610	1.801	1.796	1.719	1.737	1.736
Turistične kmetije z nastanitvijo	1.181	1.283	1.509	1.484	1.548	1.601	1.657	1.624
Gostišča	1.464	1.417	1.399	1.443	1.416	1.401	1.311	1.481
Delavski počitniški domovi in apartmaji, otroški in mladinski počitniški domovi	1.740	1.702	1.708	1.523	1.495	1.485	1.438	1.448
Planinski domovi in koč	1.040	1.091	1.155	1.128	1.119	1.162	1.123	1.121
Penzioni	1.307	1.301	1.182	1.114	1.050	1.013	947	1.002
Prenočišča	793	861	583	649	723	785	1.004	904
Mladinski hoteli	-	-	310	380	501	564	621	761
Drugi nastanitveni objekti	241	265	228	162	132	163	186	229
Moreli	237	213	185	149	107	102	91	92

Vir: SURS 2016.

Priloga 10: prenočitve turistov v Sloveniji po državah turistov

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DRŽAVE – SKUPAJ	9.314.038	9.013.773	8.906.399	9.388.095	9.510.663	9.579.033	9.590.642	10.341.699
TUJI	5.351.282	4.936.293	4.997.031	5.463.931	5.777.204	5.962.251	6.090.409	6.614.443
DOMAČI	3.962.756	4.077.480	3.909.368	3.924.164	3.733.459	3.616.782	3.500.233	3.727.256
Italija	987.617	1.004.783	987.268	1.005.222	957.027	929.327	962.835	1.053.626
Avstrija	655.565	642.242	619.259	674.194	695.555	699.850	754.018	774.562
Nemčija	658.714	577.961	578.262	646.696	692.648	690.687	695.935	762.135
Hrvaška	335.403	288.170	274.380	291.186	297.647	296.966	284.087	319.585
Nizozemska	244.645	233.539	208.654	234.390	295.679	314.860	290.829	302.952
Združeno kraljestvo	299.549	231.830	238.468	240.729	226.115	244.625	235.839	279.755
Ruska federacija	166.119	163.903	208.341	257.173	350.319	348.098	318.592	224.986
Srbija	125.410	131.177	201.683	209.971	203.807	206.322	205.635	220.614
Madžarska	160.308	147.338	144.215	165.059	161.233	164.059	191.052	213.551
Česka republika	127.998	124.415	127.165	141.937	157.175	166.532	174.105	196.316
Izrael	88.498	82.258	84.657	93.915	122.174	155.816	138.683	184.359
Francija	142.651	130.752	130.968	143.478	145.968	154.148	160.074	175.776
Belgija	135.155	111.140	117.980	152.612	168.219	184.816	167.896	170.796
Združene države (ZDA)	111.717	84.076	96.648	104.503	122.580	130.877	145.625	165.198
Poljska	96.042	80.495	82.639	93.128	108.312	105.825	122.843	140.146
Druge azijske države	27.313	31.538	36.743	51.129	70.597	78.684	122.240	138.436
Koreja (Republika)	8.373	7.426	8.716	14.974	20.744	27.640	68.059	99.856
Švica	71.751	67.465	60.664	68.315	72.802	78.900	81.708	91.314
Bosna in Hercegovina	101.078	77.281	66.611	70.478	72.080	76.621	77.670	85.349
Španija	70.341	62.432	67.276	71.737	69.396	67.346	65.577	78.611
Slovaška	43.914	39.935	43.376	50.424	49.830	55.039	61.984	70.772
Ukrajina	51.513	36.484	43.123	59.712	73.230	75.390	68.805	66.418
Romunija	41.777	44.590	40.959	48.216	48.736	45.993	51.831	63.000
Japonska	57.093	64.712	53.761	50.840	60.278	53.200	60.342	55.785

PRILOGE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kitajska (Ljudska republika)	10.159	11.263	15.477	21.783	23.530	29.321	36.502	54.640
Avstralija	39.289	30.786	36.419	38.064	37.793	41.532	43.739	51.713
Druge evropske države	26.427	32.380	29.664	38.639	48.782	60.623	49.294	49.761
Bolgarija	38.851	33.699	32.426	36.436	33.521	37.361	42.462	45.350
Danska	46.782	42.790	40.059	47.605	46.625	48.026	44.258	45.223
Švedska	50.364	39.039	34.592	35.819	42.096	45.898	40.801	45.172
Finska	62.015	44.915	39.947	41.012	37.625	43.218	37.595	41.228
Kanada	22.148	20.102	22.772	24.894	25.175	26.310	28.432	32.850
Turčija	20.352	18.613	19.923	27.060	27.535	31.562	29.227	31.922
Makedonija	29.815	25.580	32.092	31.129	28.080	31.656	27.835	30.667
Irska	31.601	28.984	22.053	22.536	18.716	18.937	21.709	30.478
Druge države Južne in Srednje Amerike	10.827	11.083	10.431	15.390	16.103	17.580	19.963	27.108
Norveška	23.806	18.504	18.876	16.561	17.735	22.250	17.946	24.248
Malta	5.761	11.637	11.921	14.529	12.551	18.236	14.208	22.078
Brazilija	6.315	6.580	6.971	8.565	12.728	18.821	19.326	20.927
Črna gora	11.178	10.410	17.759	16.446	17.497	18.762	17.741	20.916
Portugalska	17.038	15.055	15.071	14.146	14.262	14.777	15.447	16.248
Grčija	15.137	16.911	14.435	15.312	14.717	16.857	16.290	14.993
Druge afriške države	10.948	5.733	8.178	10.732	10.249	10.796	12.927	13.714
Litva	10.573	7.550	6.706	7.964	7.717	15.008	7.676	12.544
Estonija	7.005	5.246	4.874	6.442	6.451	6.549	6.815	10.347
Nova Zelandija	6.478	6.129	7.679	7.210	6.300	7.126	7.427	10.347
Latvija	14.178	7.630	8.222	7.941	8.095	8.812	9.142	9.915
Islandija	4.650	3.139	2.531	4.804	5.314	4.993	5.413	7.068
Južna Afrika	2.428	2.452	3.162	4.768	6.663	5.296	3.645	4.551
Luksemburg	6.924	4.116	2.922	3.619	4.087	3.280	4.046	4.038
Ciper	3.873	2.042	2.292	1.880	2.486	3.152	2.983	2.204
Druge države in ozemlja Oceanije	2.116	2.467	3.169	2.137	2.552	3.812	1.255	497
Druge države in ozemlja Severne Amerike	5.700	5.516	4.592	4.88	68	79	41	56

Vir: SURS 2016.

Priloga 11: agregatni podatki poslovanja podjetij v dejavnosti SKD 155.100

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čisti prihodki od prodaje	479.288,70	465.485,262	470.922.484	495.497,555	495.604.056	471.220.427	458.314.934	475.361.912
rast	/	-2,9 %	1,2 %	5,2 %	0,0 %	-4,9 %	-2,7 %	3,7 %
EBITDA*	67521,314	69.687,316	51.895.444	50.361,312	51.950.321	51.745.105	23.788.710	65559.340
Rast	/	3,2 %	-25,5 %	-3,0 %	3,2 %	-0,4 %	-54,0 %	167,1 %
EBITDA marža	14,1 %	15,0 %	11,0 %	10,2 %	10,5 %	11,0 %	5,2 %	13,4 %
Čisti poslovni izid	-20.395.627	-30.137.733	-51.394.724	-64.832.420	-87.914.854	-26.594.048	-62.267.728	-6.385.647
Rast	/	46,3 %	70,5 %	26,1 %	35,6 %	-69,8 %	134,1 %	-89,7 %
Čista profita marža	-4,3 %	-6,5 %	-10,9 %	-13,1 %	-17,7 %	-5,6 %	-13,6 %	-1,3 %
Število podjetij (SKD 155.100)	334	363	386	400	413	423	425	451
Medletna rast	/	8,7 %	6,3 %	3,6 %	3,3 %	2,4 %	0,3 %	6,1 %
Število zaposlenih	8.076	8.137	7.962	8.015	7.532	7.071	6.826	7.087
Dodana vrednost na zaposlenega	29758	28.996	28.996	29.684	32.052	30.891	31.256	33.414
Dodana vrednost na sobo	10.413	10.077	9.905	9.962	10.139	9.170	8.961	9.834
Dodana vrednost v dejavnosti	240.322.140	235.941.740	230.867.434	237.917.665	241.417.445	218.428.261	213.350.261	236.801.927

Vir: Ajpes 2016; SURS 2016; avtor.

* EBITDA smo izračunali kot EBIT + amortizacija; Ajpes EBITDA izračunava kot EBIT + odpi-
si vrednosti

Priloga 12: spremni dopis za polstrukturirani vprašalnik – osnova za intervju

Spremni dopis:**Portorož, 4. 12. 2016**

Spoštovani,

UP FTŠ Turistica je pridobila ciljno-raziskovalni projekt, ki ga je razpisalo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo: **PROGRAM VSPodbujanja kakovosti v turizmu**. Projekt koordinira kolegica izr. prof. dr. Maja Uran Maravić. Sama sodelujem v delovnem svežnju – vsebini: **PROGRAM MEDNARODNE PRIMERLJIVOSTI IN DOSTOPNOSTI INFORMACIJ V TURIZMU**. Menim, da bi mednarodna primerljivost in dostopnost informacij pomembno prispevala k večji uspešnosti hotelirjev v Slovenji.

Kot strokovnjaka na področju hotelirstva vas prosim za sodelovanje v intervjujih. Ne gre za naključni izbor intervjuvancev, pač pa je izbor opravljen na osnovi poznavanja enotnega sistema računovodskega poročanja – USALI. Intervju izvajamo med dvema skupinama strokovnjakov: med vodji kontrolinga oz. finančno računovodske službe na eni strani in med vodji operative oz. vodji prodaje in trženja, na drugi. Ker gre za pilotni projekt, bo sodelovalo le 10 do 15 intervjuvancev. Intervjuji bodo anonimni in uporabljeni za namene projekta. V priponki vam pošiljam osnovo za polstrukturirani intervju in vas prosim, da ga pregledate ter mi sporočite, kdaj vas lahko v tednu:

od ponedeljka , 5., do vključno torka, 13. decembra med 7. in 11. uro poklicem, da intervju telefonsko izvedeva.

Obenem prosim, da mi posredujete vašo telefonsko številko, na kateri ste dosegljivi ob uri, ki jo boste sporočili. Zaradi predavanj na fakulteti in drugih obveznosti do študentov vas prosim, da izberete navedeni termin med 7. in 11. uro dopoldne.

V naprej se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje v nacionalnem projektu Program vzpodbujanja kakovosti v turizmu. Rezultati intervjujev bodo objavljeni tudi kot sestavek v mednarodni znanstveni monografiji, ki vam jo bom posredovala.

Lepo pozdravljeni,

Izr. prof. dr. Gordana Ivankovič
UP FTŠ Turistica

Priloga 13: vprašalnik kot osnova za polstrukturirani intervju

USALI (primarna raziskava)

1. Ali poznate enotni sistem računovodskega spremljanja dosežkov v hotelirstvu – USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)?
 - a. Da
 - b. Ne (če je odgovore NE, je intervju zaključen)
2. Leta 2014 je izšla nova inačica USALI. Ali morda v grobem veste, za kakšne spremembe gre glede na predhodno izdajo?
 - a. Da
 - b. Ne
3. Iz katerih razlogov ste začeli poročati po USALI?
 - a. Lastna odločitev
 - b. Zahteve mednarodnih svetovalcev
 - c. Zahteve lastnikov
 - d. Zahteve banke – upnikov
 - e. Zahteve strateških partnerjev zaradi potencialnih prevzemov, integracij in podobno
4. Ali imate vzpostavljen kontni plan po USALI¹?
 - a. Da
 - b. Je v fazi vzpostavljanja
 - c. Ne
5. Katera poročila po USALI uporabljate in kako pogosto je poročanje?
 - a. Poročanje po prihodkih poteka dnevno po poslovnih oddelkih (Nastanitev, F & B ...)
 - b. Poročila po poslovnih oddelkih (ki ustvarjajo prihodke v hotelu) poteka mesečno in letno
 - c. Poročila po poslovnih oddelkih in po oddelkih, v katerih nastopajo splošni spremenljivi stroški; izračunavamo tudi GOP; mesečno in letno
 - d. Poročamo skladno z USALI 2014
6. Ali izdelujete predračune po USALI in primerjate kategorije med uresničenim in načrtovanim in z analizo odmikov ugotavljate razloge uspešnosti oz. neuspešnosti, mesečno in letno?
 - a. Da
 - b. Ne
7. Ali na dnevni ravni izračunavate RevPAR, ADR, occ. in TrevPAR?
 - a. Da
 - b. Ne

¹ Kontni plan po USALI je pomemben zato, da se podatke zajema ob izvoru (se jih ne prenaša); tako je verjetnost napak manjša, gre pa tudi za prihranek časa.

8. Ali poznate mednarodne publikacije, ki objavljajo dosežke v mednarodnem hotelirstvu? Izpostavimo samo najbolj uveljavljene:
 - a. PFK – Hospitality research
 - b. STR – Smith Travel Research
 - c. EY – Ernst and Young
 - d. Horwath Consulting
 - e. Druge, katere _____
9. Ali tovrstne informacije pri svojem delu uporabljate? Katere se vam zdijo najbolj uporabne?
 - a. Da _____
 - i. Mesečni kazalniki RevPAR, ADR, occ., TRevPAR
 - ii. Mesečni kazalniki, navedeni pri i + GOPPAR, %GOP od Revenue
 - iii. Mesečni kazalniki, navedeni pri i in ii, ter uspešnost (poslovni izidi po poslovnih oddelkih)
 - iv. Drugo, prosim navedite _____
 - b. Ne
10. Ali poročate kateri od svetovalnih organizacij (PFK, STR, EY, Horwath Consulting ali drugi) in kateri?
 - a. Da _____
 - b. Ne
11. Ali se na ravni destinacije primerjate s svojimi konkurenti (kompset) po RevPAR, ADR, occ., TRevPar?
 - a. Da
 - b. Ne
12. Ali hotel, kjer ste zaposleni, uporablja Revenue Management (RM) – prihodkovni management?
 - a. Da
 - b. Ne
13. Če je odgovor Da, ali je implementiran informacijski sistem za uporabo RM oz. ste sami izdelali informacijske rešitve, ki omogočajo uporabo RM?
 - a. Da
 - b. Lastne informacijske rešitve
 - c. Ne
14. V okviru projekta CROSSBENCH smo na UP FTŠ Turistici skupaj s projektnimi partnerji izdelali informacijski sistem za spremljanje in primerjavo dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov na osnovi USALI (denarni kazalniki) in skladno z Resolucijo EU (razkritje nedenarnih kazalnikov). Ob tem smo izdali tudi Priročnik za benchmarking v hrvaškem in slovenskem hotelirstvu kakor tudi znanstveno monografijo. Ali ste seznanjeni z navedenim?
 - a. Da
 - b. Ne

15. Hrvaška s projektom CrossBench nadaljuje, pripravlja mesečna in letna poročila o dosežkih hotelirjev na Hrvaškem. Ob predpostavki, da bi bili v bazo vključeni tudi nekateri drugi slovenski hoteli, ali bi se bili pripravljeni vključiti v benchmarking dosežkov hotelirjev na Hrvaškem² in oblikovati svoj lastni »kompset« – nabor primerljivih hotelov za benhcmarking (najmanjša, povprečna in največja vrednost po posamezni kategoriji)?
 - a. Da
 - b. Ne
16. Ali menite, da bi z mednarodnimi primerjavami lahko izboljšali svoje poslovanje?
 - a. Da (če je odgovor pozitiven, sledi zadnje vprašanje)
 - b. Ne
17. Katere ukrepe bi predlagali vladi oz. strokovnim institucijam, da bi se lažje mednarodno primerjali s sorodnimi hoteli?
 - a. Če je država posredni oz. neposredni lastnik hotela, bi kot skrben gospodar morala zahtevati poročanje, ki omogoča mednarodne primerjave, da bi lahko na ta način bolje presojala uspešnost poslovanja svojega premoženja.
 - b. Če ima država lastništvo v bankah, bi morala zahtevati skrben pregled uspešnosti hotelskih podjetij po USALI ter potencialnega posojilojemalca primerjati s sorodnimi podjetji, pred odobritvijo bančnih posojil, kot je praksa v mednarodnem okolju.
 - c. Država bi informacije skladno z USALI potrebovala tudi zaradi informacijskih podlag za sprejemanje odločitev na nacionalni ravni, zato bi morala zagotoviti sredstva za informacijski sistem, ki omogoča spremljanje uspešnosti po USALI.
 - d. Turistično-gostinska zbornica – Sekcija za hotelirstvo bi morala dati pobudo Slovenskemu inštitutu za revizijo, da oblikuje poseben računovodski standard za podjetja, ki imajo v svojem sestavu hotele. Le-ta bi ob poročanju, skladnem z računovodskimi standardi, podala tudi razkritja o dosežkih po hotelih, skladno z USALI.
 - e. Drugo. Prosim, navedite predlog oz. predloge _____

² Na Hrvaškem je še vedno v veljavi obvezno članstvo v Gospodarski zbornici – Združenje za turizem in gostinstvo, tako da stroške pokriva njihovo združenje hotelirjev.

Viri in literatura

Viri

Hotelska veriga Best Western. [Http://www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com).

Letno poročilo BWP Hotel Slon 2016.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje. [Http://www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si).

Slovenski inštitut za standardizacijo. [Http://www.sist.si](http://www.sist.si).

Literatura

Aaker, D. A., in G. S. Day. 1990. *Marketing research*. 4th ed. Toronto: John Wiley & Sons.

Abbott, L. 1995. *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.

Alič, M. 2003. »Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij.« Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Alič, M. 2012. *ISO 9001 danes – poslovne koristi in dileme*. Ljubljana: B2, Visoka šola za poslovne vede.

Alič, M. 2012. »Izrazi s področja managementa kakovosti.« [Http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=79&tid=198](http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=79&tid=198).

Avelini-Holjevac, I. 1998. *Kontrolling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.

Baš, D. 2016. »Implementacija metodologije USALI v hotelirstvu s pomočjo informacijskega sistema Pantheon.« Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem.

Brogowitz, A. A, L. M. Delene in D. M. Lyth. 1990. »A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications.« *International Journal of Service Industry Management* 1 (1): 27–45.

Chou, M. (2013). »Does Tourism Development Promote Economic Growth in Transition Countries? A Panel Analysis. *Economic Modelling* 33: 226–32.

- Cronin, J. J., in S. A. Taylor. 1992. »Measuring Service Quality: Reexamination and Extension.« *Journal of Marketing* 56 (3): 55–68.
- Crosby, P. B. 1980. *Quality is Free*. New York: McGraw Hill.
- Cross, M. 1998. *The Benchmarking Sourcebook*. London: Batsford Ltd.
- CrossBench. 2015. »Benchmarking hrvaškega in slovenskega hotelirstva.« [Http://www.crossbench.eu](http://www.crossbench.eu).
- Cvikl, H. 2000. »Sestavine kakovosti hotelskih storitev.« *MM Akademija* 4 (7): 37–48.
- Dale, B. G. 1999. *Managing quality*. 3rd ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Deming, W. E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Centre of Advanced Engineering Study.
- Dimovski, V., M. Škerlavaj in S. Penger. 2008. *Poslovne raziskave*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Dolnicar, S., in A. Ring. 2014. »Tourism Marketing Research: Past, Present and Future.« *Annals of Tourism Research* 47: 31–47.
- Dube, L., in L. M. Renaghan. 2000. »Creating Visible Customer Value.« *The Cornell Quaterly* 41 (1): 62–72.
- E & Y. 2017. »Ernst and Young.« [Http://www.ey.com](http://www.ey.com).
- Efentaki, K., in V. Dimitropoulos. 2014. »Economic Perspectives of Intangible Cultural activities.« *Procedia – Social and Behavioural Sciences* 175: 415–22.
- Ekinci, Y. 1999. »An Examination of Generic Service Quality Criteria for Evaluation of Hotels.« Doktorska disertacija, University of Surrey.
- Feigenbaum, A. V. 1991. *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Garvin, D. A. 1988. *Managing Quality, the Strategic and Competative Edge*. New York: The Free Press.
- Grönroos, C. 1984. »A Service Quality Model and Its Implications.« *European Journal of Marketing* 18 (4): 36–44.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Free press/Lexington Books.
- Grönroos, C. 2010. *Service Management And Marketing*. 3rd ed. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. 1998. »Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (1): 4–15.
- Gummesson, E. 1999. *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gundersen, M. G., M. Heide in U. H. Olsson. 1996. »Hotel Guest Satisfaction among Business Travellers. What Are the Important Factors?« *The Cornell hotel and Restaurant Quaterly* 37 (2): 72–81.
- Hayes, D., in A. Miller. 2010. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Howarth HTL – Howarth Hotel, Tourism and Leisure. 2017. [Http://www.howarth-htl.hr](http://www.howarth-htl.hr).

- Ishikawa, K. 1989. *Kako celovito obvladati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehnična založba.
- Ivankovič, G., in M. Jerman. 2015. *Spremljanje in primerjava dosežkov slovenskih in hrvaških hotelov*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Jankovič, G., in K. Poldrugovac. 2015. »Benchmarking: prepoznavanje najboljših praks v hotelirstvu.« V G. Ivankovič in M. Jerman, *Spremljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov*, 7–29. Portorož: Univerza na Primorskem.
- Juran, J. M., ur. 1988. *Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill.
- Kamath, V. B., S. Bhosale in P. Manjrekar. 2008. »Revenue Management Techniques in Hospitality Industry – A Comparison with Reference to Star and Economy Hotels.« Paper presented at Conference on Tourism in India – Challenges Ahead.
- Kandampully, J. 2007. *Service Management: The New paradigm in Hospitality*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kandampully, J., in D. Solnet. 2015. *Service Management Principles*. 2nd ed. Dubuque: Kendall Hunt Publishing Company.
- Kandampully, J., C. Mok in B. Sparks, ur. 2001. *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. Binghamton: The Haworth Press.
- Kotler, P., J. Bowen in J. Makens. 1996. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
- Kuhelj, B. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kwansa, F., in R. Schmidgall. 1999. »The Uniform System Accounts for the Lodging Industry.« *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (6): 88–94.
- Langer, M. 1997. *Service Quality in Tourism: Measurement Methods and Empirical Analysis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Lehtinen, U., in J. R. Lehtinen. 1991. »Two Approaches to Service Quality Dimensions.« *The Service Industries Journal* 11 (3): 287–303.
- Levitt, T. 1972. »Production-Line Approach to Services.« *Harvard Business Review*, 50 (5): 41–52.
- Loborec, V., in M. Gajić. 2011. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Malek, N., B. Škafar in A. Vorina. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje. 2006. »Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost – državna nagrada za kakovost.« Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
- MIT – Mednarodni inštitut za turizem. 2004. *Satelitski računi za turizem v Sloveniji. Ocena ekonomskega obsega in pomena turizma v Sloveniji po metodologiji satelitskih računov za turizem*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
- Nield, K., in M. Kozak. 1999. »Quality Certification in Hospitality Industry: Analyzing Benefits of ISO 9000.« *The Cornell Quarterly* 40 (2): 40–45.
- Oakland, J. S. 1995. *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- O'Neill, M. 2001. »Measuring Service Quality and Customer Satisfaction.« V *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, ur. J. Kandampully, C. Mok in B. Sparks, 159–92. Binghamton: The Haworth Press.

- Parasuraman, A., L. L. Berry in V. A. Zeithaml. 1991. »Refinement and Reassessment of SERVQUAL Scale.« *Journal of Retailing* 67 (4): 126–46.
- Parasuraman, A., L. L. Berry in V. A. Zeithaml. 1993. »More on Improving Service Quality Measurement.« *Journal of Retailing* 69 (1): 173–89.
- Parasuraman, A., L. L. Berry in V. A. Zeithaml. 1994. »Reassessment of Expectations as Comparison Standard in Measuring Service Quality.« *Journal of Marketing* 58 (1): 111–24.
- Pivka, M., in D. Uršič. 1999. *ISO 9000 in konkurenčnost podjetij: slovenske izkušnje*. Maribor: Management forum.
- PKF-HR. 2017. »PKF Hospitality Research.« [Http://www.cbrehotels.com](http://www.cbrehotels.com)
- Proenca, S., in E. Soukiazis. 2008. »Tourism as an Economic Growth Factor: A Case Study for Southern European Countries.« *Tourism Economics* 14 (4): 791–806.
- Reeves, C. A., in D. B. Bednar. 1995. »Quality as Symphony.« *The Cornell Quarterly* 36 (3): 72–9.
- Schmidgall, R. 1997. *Hospitality Industry Managerial Accounting*. 4th ed. Michigan: Education Institute of American Hotel and Motel Association.
- Schmidgall, R., in F. Kwansa. 1999. »The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Its Importance and Use by Hotel Managers.« *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 2 (15): 88–94.
- Sinclair, M. T. 1998. »Tourism and Economic Development: A Survey.« *The Journal of Development Studies* 34 (5): 1–51.
- Sparks, B. A., K. Kam Fung So in G. L. Bradley. 2016. »Responding to Negative On-Line Reviews: The Effects of Hotel Responses on Guest Inferences of Trust and Concern.« *Tourism Management* 53: 74–85.
- SRS 2016. 2015. »Slovenski računovodski standardi (2016).« *Uradni list Republike Slovenije* št. 95/2015.
- STR – Smith Travel Research. 2017. [Http://www.str.com](http://www.str.com).
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2015. »Ekonomski izračuni za turizem, Slovenija, 2012, ocena 2014.« [Http://www.stat.si](http://www.stat.si)
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2016. Podatkovni portal SI-STAT. [Http://www.stat.si](http://www.stat.si).
- Škerlak-Rogač, A. 2016. »Analiza poslovanja Sava Turizem d. d.« Diplomaska naloga, Univerza na Primorskem.
- Torres, E. N., H. Adler in C. Behnke. 2014. »Stars, Diamonds, and Other Shiny Things: The Use of Expert and Consumer Feedback in the Hotel Industry.« *Journal of Hospitality and Tourism Management* 21: 34–43.
- Tranter, K., T. Stuart-Hill in J. Parker. 2008. *Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. London: Prentice Hall.
- Tuchman, B. W. »The Decline of Quality.« *New York Times Magazine*, November 2, 38–41, 104.
- Uran, M. 2003. *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

- Uran, M. 2004. *Zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Uran, M. 2008. *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu: s poudarkom na hotelskih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
- Uran, M., in D. Conti. 2006. *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
- USALI. 2014. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. 11th ed. New York: Hotel Association of New York, Financial Management Committee of American Hotel & Lodging Association, Hospitality Financial & Technology Professionals.
- Veal, A. J. 2011. *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Verbinc, F. 1982. *Slovar tujk*. 7. izd. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vujoševič, N. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wang, Y., in B. Bramwell. 2011. »Heritage Protection and Tourism Development Priorities in Hangzhou, China: A Political Economy and Governance Perspective.« *Tourism Management* 33 (4): 988–98.
- Watson, G. (1993). »Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best.« New York: Wiley.
- WEF – World Economic Forum. 2015. »Travel and Tourism Competitiveness Report.« [Http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015](http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015).
- Wilson, A., V. A. Zeithaml, M. J. Bitner in D. D. Gremler. 2016. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 3rd European ed. Berkshire: McGraw Hill Education.
- Woods, R. H., in J. Z. King. 1996. *Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry*. East Lansing: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association.
- WTTC – World Travel & Tourism Council. 2016a. *Economic Impact 2016 Annual Update Summary*. London: World Travel & Tourism Council.
- WTTC – World Travel & Tourism Council. 2016b. *Travel & Tourism. Economic Impact 2016 Slovenia*. London: WTCC.
- Zairi, M. 1996. *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning through Sustainable Innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman in L. L. Berry. 1985. »Problems and Strategies in Service Marketing.« *Journal of Marketing* 49: 33–45.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman in L. L. Berry. 1988. »Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.« *Journal of Marketing* 52: 35–48.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman in L. L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

O avtoricah

Dr. Maja Uran Maravič se je rodila 18. 4. 1971 v Ljubljani. Osnovno in srednjo šolo je končala v Kočevju. Leta 1996 je diplomirala na Hotelirski fakulteti v Opatiji na področju marketinga v turizmu. Magistrski študij s področja ekonomije - smer management v sodobnem hotelirstvu – je zaključila l. 1999 na Hotelirski fakulteti v Opatiji Univerze na Reki. Doktorsko disertacijo z naslovom »Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva« pod mentorstvom prof. dr. Boštjana Antončiča in prof. dr. Tee Petrin na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je uspešno zagovarjala 28. 3. 2003. Od 1986. leta do konca podiplomskega študija je bila štipendistka Zoisovega sklada. Od leta 1984 do 1997 se je aktivno ukvarjala tudi z odbojko in bila članica jugoslovanskih in slovenskih prvoligaških klubov ter članica mlajših selekcij državne reprezentance.

V času študija (od leta 1992 naprej) si je prve delovne izkušnje pridobivala kot praktikantka v različnih gostinskih podjetjih in kot organizatorica prireditev. Od 1. 10. 1997 je zaposlena na Visoki šoli za turizem v Portorožu (danes: Fakulteti za turistične študije – Turistica Univerze na Primorskem) kot asistentka stažistka pri predmetu Dopolnilne turistične dejavnosti. Kot visokošolska učiteljica in sodelavka na Fakulteti za turistične študije je (so)mentorica pri 128 doktorskih, magistrskih, diplomskih nalogah in mentorica pri praktičnem usposabljanju. Leta 2005 je postala docentka za področje management v turizmu, leta 2011 pa je bila izvoljena v naziv izredna profesorica.

Je nosilka predmetov Management kakovosti storitev in Strateški management v turizmu na dodiplomskem visokošolskem študiju ter univerzitetnem študiju, Strategije v turizmu in Management kakovosti v turizmu na podiplomskem študiju ter Strateški razvoj in konkurenčnost turizma ter Kakovost v turizmu na doktorskem študiju. Prav tako je od leta 2014 nosilka predmeta Management projektov na doktorskem študiju na Univerzi na Reki.

Od leta 2000 deluje na področjih strateškega managementa in managementa kakovosti v turizmu tudi kot svetovalka. Od svojih začetkov je izdelala preko 20 tržnih projektov. V nadaljevanju so opisani najpomembnejši.

Leta 2004 je oblikovala projekt zagotavljanja kakovosti storitev v enem izmed večjih turističnih podjetij in bila soavtorica Programa celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu za Ministrstvo za gospodarstvo. Za Ministrstvo za gospodarstvo je izdelala še Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih (2006) in Program za razvoj funkcionalne kakovosti (2008). Je registrirana ocenjevalka gostinskih nastanitvenih in prehrabnih obratov, hotelskim podjetjem svetuje na področju dviga kakovosti in izvaja delavnice za zaposlene. V letu 2000 je postavila prvo metodologijo za ocenjevanje kakovosti v turizmu v Ljubljani, ki jo je nadgradila v letu 2008. V letih 2008, 2010, 2012 je vodila ocenjevanje restavracij v Ljubljani, v 2014 pa še poleg Ljubljane še v osrednjeslovenski regiji. V letu 2016 je prevzela predsedovanje Komisiji za kakovost pri Turizmu Ljubljana.

Največji projekt na področju strateškega managementa v turizmu je izdelala leta 2006. Kot vodja projektne skupine Turistice in vodilna avtorica »Strategije razvoja slovenskega turizma za obdobje 2007–2011 (RNUST)« je uspešno izpeljala projekt oblikovanja in usklajevanja strateškega dokumenta. Za to delo je leta 2007 je prejela zlato plaketo Univerze na Primorskem za prispevek h krepitvi ugleda in prepoznavnosti univerze. V letu 2008 je sooblikovala še strategijo turizma Pirana in Velenja ter hrvaško strategijo socialnega turizma. V letu 2013 je vodila projekt in bila glavna avtorica »Strategije razvoja in trženja ljubljanskega turizma«. V letu 2014 je izdelala »Analizo športnega turizma s strateškimi usmeritvami« za Slovensko turistično organizacijo. Vodila je ciljni raziskovalni projekt Inovativnost v turizmu, trenutno pa je vsebinski vodja ciljnega raziskovalnega projekta Program spodbujanja kakovosti v turizmu; pri obeh sta naročnika Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS in Ministrstvo za gospodarstvo.

Je avtorica sedmih znanstvenih monografij, univerzitetnega učbenika, dveh priročnikov in številnih referatov na mednarodnih znanstvenih konferencah ter znanstvenih in strokovnih člankov.

Poleg navedenega je delovala oz. deluje kot: članica mednarodnega združenja visokošolskih učiteljev in raziskovalcev v turizmu I-CHRIE, članica organizacijskega odbora mednarodne konference »Znanstveni dnevi TURISTICE – Encuentros«, prodekanja za raziskave in razvoj, prodekanja za sodelovanje z gospodarstvom, predsednica in članica upravnega odbora Turistice, predstojnica katedre, koordinator študijskega programa 2. stopnje Turizem. Bila je predsednica univerzitetne komisije za kakovost in članica Nacionalne komisije za kakovost visokega šolstva.

Je članica strokovnega sveta Slovenske turistične organizacije in promotorka Strateško-razvojnega inovacijskega partnerstva v turizmu pri Turistično gostinski zbornici Slovenije.

Dr. Gordana Ivankovič je bila rojena leta 1961 v Kopru in je izredna profesorica za področje poslovno-organizacijskih znanosti, zaposlena na Turistici od leta 1996.

Po izobrazbi je univerzitetna diplomirana ekonomistka (1983) – marketing, magistrirala (2000) in doktorirala (2004) je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani s področja poslovno-organizacijskih znanosti pod mentorstvom zaslužne profesorice dr. Slavke Kavčič. Tema doktorske disertacije je bila »Merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu«.

Do leta 2005 je bila večkrat izvoljena v naziv asistentka za področja računovodstvo in za področje finance, konec leta 2005 pa je bila imenovana v visokošolskega učitelja – docenta za področje poslovno-organizacijskih znanosti. Novembra leta 2010 je pridobila višji naziv – izredni profesor za področje poslovno-organizacijskih znanosti v turizmu, ki ga je obnovila v letu 2015.

V celotnem obdobju znanstvenega in strokovnega udejstvovanja je usmerjena v področje poslovno-organizacijskih znanosti, z glavnim poudarkom na računovodstvu, financah, merjenju uspešnosti tako s finančnega, gospodarskega kot nefinančnega zornega kota.

Ima več kot 10 let delovnih izkušenj v gospodarstvu (med drugim je bila zaposlena tudi v Emoni Globtour – razvojni oddelek) in javni upravi, pretežno kot vodstveni in vodilni delavec, ter čez 20 let v izobraževanju, tako formalnem kot neformalnem. Kot odgovorna nosilka in sonosilka ter soavtorica je sodelovala pri številnih raziskovalnih projektih in je avtorica ter soavtorica izvirnih znanstvenih in strokovnih člankov, monografij ter visokošolskih učbenikov z navedenega področja (več o tem na <http://izumbib.izum.si/bibliografije/A20170615131211-10623.html>). Prav tako je mentorica in somentorica številnim diplomantom na vseh ravneh študija ter urednica mednarodnih znanstvenih monografij ter članica uredniškega odbora *Academice Turistice*. Tesno sodeluje s poslovnim okoljem pri izvajanju mednarodnih in nacionalnih projektov kakor tudi s kolegi raziskovalci s slovenskih in tujih univerz pri znanstveno-raziskovalnem pa tudi pri pedagoškem delu.

V njenem delovanju so ji bile večkrat zaupane odgovorne profesionalne in neprofesionalne naloge:

- članica upravnega odbora Slovenske turistične organizacija v obdobju 2005–2008,
- od 2007 do 2011 senatorka Univerze na Primorskem,
- od januarja 2014 do julija 2015 predsednica upravnega odbora Univerze na Primorskem in
- prodekanja za študijske zadeve na UP FTŠ Turistica od 2008 do 2016.

Imensko kazalo

A

Aaker, D. A. 25
Abbott, L. 51, 53
Adler, H. 91
Alič, M. 23, 24, 26, 27, 28, 29, 32, 33
Avelini-Holjevac, I. 29, 31

B

Baš, D. 99
Bednar, D. B. 51, 55
Behnke, C. 91
Berry, L. L. 20, 25, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58
Bhosale, S. 105
Bowen, J. 25
Bradley, G. L. 91
Bramwell, B. 109
Brogowitz, A. A. 53, 55, 56

C

Chou, M. 107
Conti, D. 16, 20, 63, 64, 67, 68, 69, 70, 72,
79, 80, 82, 89, 141
Cronin, J. J. 51
Crosby, P. B. 22, 53
Cross, M. 103
Cvikl, H. 57

D

Dale, B. G. 25, 26, 27, 28, 30, 31, 47
Day, G. S. 25
Delene, L. M. 53, 55, 56
Deming, W. E. 22
Dimitropoulos, V. 109
Dimovski, V. 73
Dolnicar, S. 91
Dube, L. 52

E

Efentaki, K. 109
Ekinci, Y. 51, 53

F

Feigenbaum, A. V. 22, 53
Flere, S. 73, 74

G

Gajić, M. 109
Garvin, D. A. 26, 27, 28, 51, 52, 53, 54
Grönroos, C. 20, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57,
92
Gummesson, E. 54, 55, 56
Gundersen, M. G. 54, 56

H

Hayes, D. 105

Heide, M. 54, 56

I

Ishikawa, K. 29

Ivanković, G. 136, 142, 157

J

Janković, G. 103, 104

Jerman, M. 136

Juran, J. M. 22, 52, 53

K

Kamath, V. B. 105

Kam Fung So, K. 91

Kandampully, J. 20, 49, 50, 53, 67, 73, 76, 91, 92

King, J. Z. 34, 35

Kotler, P. 25

Kozak, M. 32

Kuhelj, B. 32, 43

Kwansa, F. 96, 97

L

Langer, M. 54, 55

Lehtinen, J. R. 54, 56

Lehtinen, U. 54, 56

Levitt, T. 53

Loborec, V. 109

Lyth, D. M. 53, 55, 56

M

Makens, J. 25

Malek, N. 25, 26

Manjrekar, P. 105

Miller, A. 105

Mok, C. 53, 91

N

Nield, K. 32

O

Oakland, J. S. 22, 25, 29, 31

Olsson, U. H. 54, 56

P

Parasuraman, A. 20, 25, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Parasuraman, A. 20, 51, 53, 54, 56, 57

Parker, J. 105

Penger, S. 73

Pivka, M. 32, 47

Poldrugovac, K. 103, 104

Proenca, S. 107

R

Reeves, C. A. 51, 55

Renaghan, L. M. 52

Ring, A. 91

S

Schmidgall, R. 96, 97, 105

Sinclair, M. T. 107

Š

Škafar, B. 25, 26

Škerlak-Rogač, A. 117

Škerlavaj, M. 73

Solnet, D. 49, 50, 67, 73, 76, 92

Soukiazis, E. 107

Sparks, B. 53, 91

Stuart-Hill, T. 105

T

Taylor, S. A. 51

Torres, E. N. 91

Tranter, K. 105

Tuchman, B. W. 53

U

Uran, M. 15, 16, 20, 29, 53, 54, 63, 64, 67, 68, 69, 70, 72, 79, 80, 82, 89, 141, 157

Uršič, D. 32, 47

V

Veal, A. J. 74

Verbinc, F. 22

Vorina, A. 25, 26

Vujošević, N. 32, 47

W

Wang, Y. 109

Watson, G. 103

Wilson, A. 49, 50, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 92

Woods, R. H. 34, 35

Z

Zairi, M. 103

Zeithaml, V. A. 20, 25, 51, 52, 53, 54, 56, 57,
58, 92

ISBN 978-961-7023-37-4

