UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH KOT OSNOVA ZAGOTAVLJANJA KONKURENČNIH PREDNOSTI V TURIZMU

Ljubljana, januar 2008

TAMARA KOŽAR JERUC

IZJAVA

Študentka_____izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom_____in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

1 UVOD ... 1
1.1 PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA ... 1
1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA ... 3
1.3 METODE DELA IN STRUKTURA POGLAVIJ ... 4
2 ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH ... 5
2.1 OPREDELITEV ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH ... 6
2.2 POMEN ZAPOSLENIH ZA PODJETJE ... 8
2.3 VLOGA ZAPOSLENIH V TURIZMU ... 9
3 KAKOVOST ... 11
3.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI ... 12
3.2 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI STORITEV ... 14
3.3 MERJENJE KAKOVOSTI ... 20
3.4 MODELI KAKOVOSTI ... 21
3.5 KAKOVOST V TURIZMU ... 25
4 KONKURENČNE PREDNOSTI ... 27
4.1 OPREDELITEV KONKURENČNIH PREDNOSTI ... 28
4.2 OBLIKE KONKURENČNIH PREDNOSTI ... 29
4.3 OSNOVE KONKURENČNIH PREDNOSTI ... 29
4.4 OSNOVE KONKURENČNIH PREDNOSTI V SKLADU S ŠOLO NA TEMELJU VIROV ... 30
4.5 KONKURENČNE PREDNOSTI V TURIZMU ... 31
5 PREDSTAVITEV TURISTIČNEGA SEKTORJA ... 35
5.1 OPREDELITEV TURIZMA ... 35
5.2 ORGANIZIRANOST V TURIZMU ... 37
6 RAZISKAVA O ZAGOTAVLJANJU KONKURENČNIH PREDNOSTI NA TEMELJU ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH V TURIZMU ... 41
6.1 METODOLOŠKO OZADJE RAZISKAVE ... 41
6.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA ... 43
6.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE ... 43
6.3.1 SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU ... 43
6.3.2 PODATKI O ANKETIRANCU ... 44
6.3.3 ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH ... 46
6.3.4 KAKOVOST STORITEV ... 49
6.3.5 KONKURENČNE PREDNOSTI V PODJETJU ... 53
6.3.6 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ ... 58
6.4 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA NA TEMELJU REZULTATOV RAZISKAVE ... 63
7 SKLEP ... 64
8 LITERATURA ... 67
9 VIRI ... 69
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Slika človeških zmožnosti v širšem smislu 7
Slika 2: Uvajanje sistema zagotavljanja kakovosti 18
Slika 3: Človek kot dejavnik kakovosti 19
Slika 4: Model kakovosti storitev 4Q 22
Slika 5: Model zaznave kakovosti 22
Slika 6: Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve 23
Slika 7: Model vrzeli 24
Slika 8: Povezava med pojmi konkurenčne prednosti 34
Slika 9: Organizacijska shema strukture turizma v Sloveniji 37
Slika 10: Organizacijska shema slovenskega turizma 38
Slika 11: Delitev podjetij po dejavnosti 44
Slika 12: Delitev podjetij po velikosti 44
Slika 13: Starostna struktura anketirancev 45
Slika 14: Delež zaposlenih v podjetju glede na število let v podjetju 45
Slika 15: Izobrazbena struktura 45
Slika 16: Položaj v podjetju 46
Slika 17: Funkcijsko področje 46
Slika 18: Krog uspešnosti 48
Slika 19: Stroški nezadovoljstva gostov 51
Slika 20: Ali je podjetje že uvedlo standarde kakovosti? 52
Slika 21: Ali ima podjetje natančno opredeljeno strategijo doseganja kakovosti? 53
Slika 22: Delež podjetij z uvedenimi standardi kakovosti ali strategijo razvoja kakovosti 53
Slika 23: Razvrstitev dejavnikov iz sklopa konkurenčne prednosti glede na oceno 55
Slika 24: Primerjava virov po pomembnosti 57
Slika 25: Povprečna ocena pomembnosti posameznih skupin virov 58
Slika 26: Primerjava ocen virov v majhnih, srednjih in velikih podjetjih 59
Slika 27: Primerjava ocen virov glede na različna turistična podjetja 61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa zmožnosti zaposlenih 47
Tabela 2: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa kakovost storitev 49
Tabela 3: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa konkurenčne prednosti podjetij 54
Tabela 4: Povprečne ocene posameznih virov 57
Tabela 5: Povprečne ocene skupin virov glede na velikost podjetij 60
Tabela 6: Povprečne ocene skupin virov glede na različna turistična podjetja 62

1 UVOD

1.1 PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Dandanes je kakovost ključni dejavnik konkurenčnosti, dobičkonosnosti in preživetja na trgu. Strateško poslovno načrtovanje temelji na vrhunski kakovosti. Kakovost ni nekaj, kar bi proizvajali, marveč je managersko orodje. Razvoj kakovosti v razvitih gospodarskih deželah je pokazal, da je kakovost nekaj, kar se gradi, razvija in nenehno izboljšuje. Sistem celostnega managementa kakovosti je povsem tržno usmerjen, oziroma usmerjen h kupcem, saj se celoten proces prične pri kupcu (pri tistem, kar le-ta želi) in se pri njem konča (pri zadovoljnem kupcu). To je ponavljajoči se cikel štirih temeljnih dejavnosti: načrtovanje kakovosti, udejanjanje kakovosti, ovrednotenje kakovosti ter izboljšanje kakovosti (Avelini Holjevac, 1997, str. 47).

V času, ko je trg zasičen s ponudbo raznovrstnih izdelkov in storitev, zahtevamo ljudje vedno več in več. Naše želje in težnje so usmerjene k čim kakovostnejšim izdelkom in storitvam. Ne zadovoljuje nas več povprečje, temveč zahtevamo določeno kakovost, predvsem pa želimo, da je kakovost primerljiva s ceno. S to problematiko se srečujemo tudi v turizmu. Prav slednji je v današnjem času opredeljen kot ena izmed vodilnih dejavnosti 21. stoletja, z velikim vplivom na narodno gospodarstvo, regionalni razvoj, zaposlovanje, na način življenja številnih prebivalcev na območjih, kjer se odvija turistična dejavnost. Danes predstavlja turizem ekonomski in družbeni fenomen 21. stoletja. Zaradi svoje poslovne širine je turizem dejansko gospodarstvo vseh gospodarskih dejavnosti. Da gre za največjo svetovno gospodarsko panogo, kažejo tudi rezultati, kot so: 7 % povprečna rast v obdobju 1960–2000), 11 % svetovnega BDP (bruto domači proizvod), 9 % svetovne zaposlenosti in 8 % vrednosti svetovnega izvoza (Kovač, 2002, str. 1).

Turizem se vse pogosteje omenja tudi kot ena izmed pomembnih razvojnih priložnosti Slovenije in velja za eno najperspektivnejših vej slovenskega gospodarstva. Položaj slovenskega turizma bi lahko opisali s štirimi temeljnimi podatki (Vpliv članstva na gospodarstvo, 2004):

- predstavlja okoli desetino BDP (po ekonomskih učinkih),
- zaposluje približno desetino vseh zaposlenih,
- predstavlja desetino slovenskega izvoza blaga in storitev in
- prispeva okoli desetino deviznega priliva v okviru tekočega dela plačilne bilance.

Glede na sedanjo stopnjo razvitosti slovenskega turizma in obstoječ razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih dejavnosti slovenskega gospodarstva. Pomembno lahko prispeva k doseganju razvojnih in gospodarskih ciljev Slovenije, kot so: konkurenčnost, rast BDP, nova delovna mesta, rast zaposlenosti, dvig izobrazbene ravni turističnih delavcev, uveljavljanje načel trajnostnega razvoja, skladen regionalni razvoj, povečevanje kakovosti življenja in blaginje prebivalstva, krepitev

kulturne identitete in povečevanje prepoznavnosti Slovenije v mednarodnem prostoru (Uran, Ovsenik, 2006, str. 4).

Dejstvo je, da turistični sektor v svetovnem merilu postaja najhitreje rastoč ekonomski sektor in hkrati največja »industrija« sveta, ki po ocenah strokovnjakov zaposluje več kot 10 milijonov ljudi. Brez dvoma prav ljudje predstavljajo osrednji vir učinkovitega delovanja te delovno intenzivne industrije (Baum v Florjančič, Paape, 2004, str. 88). Slednjega se pri navajanju rezultatov, s katerimi opisujemo dohodke v turistični panogi, le redkokdaj zavedamo. Ali se kdaj resnično vprašamo, kdo je za doseganje rezultatov najbolj zaslužen? Vseskozi se namreč omenjajo prihodi, nočitve, poraba, turistični prilivi in odlivi, manj pa vloga ljudi zaposlenih v turizmu, ki so za vse to (ne)posredno zaslužni. Zdi se, kot da nam je za to popolnoma vseeno. Morda bi se ob tem morali spomniti znamenitega slogana »Turizem smo ljudje«, se poglobiti in osredotočiti na samo bistvo slogana. Ja, ljudje so tisti, ki ustvarjajo turizem, in predvsem zaposleni v turizmu imajo pri tem pomembno nalogo. Ni namreč dovolj, da imamo prečudovito naravo, idealno geografsko lego, naravne vire in finančne vire, potrebujemo tudi ljudi, ki bodo znali s tem ravnati. In ravno ljudje lahko bistveno pripomorejo k izboljšanju (ali k poslabšanju) turistične dejavnosti.

Položaj ljudi in z njimi povezana problematika v Sloveniji nista ravno pogosti temi raziskav ali analiz, kljub temu, da se položaj človeških virov omenja v vsaki strategiji razvoja turizma. Strategije razvoja slovenskega turizma v svoji vsebini večkrat omenjajo in v različnih kontekstih vključujejo dimenzijo človeških virov oziroma njihovega razvoja. Vprašanje je le, v kolikšni meri se (če se) turistična podjetja zavedajo pomena svojih zaposlenih, predvsem pa koliko lahko slednji prispevajo h kakovosti in konkurenčnosti.

Razvijanje poslovno konkurenčne tržne uspešnosti vsake proizvodne, še bolj pa storitvene dejavnosti, kar turizem vsekakor je, se vse bolj izraža kot edina in realno sprejemljiva alternativa. Težko bi dvomili, da v okviru komponent poslovne uspešnosti predstavlja enega najpomembnejših, celo uspešnost omejujočih dejavnikov, predstavlja prav kakovost. Pomembno pa je, kako in v koliki meri bomo znali in uspeli z izboljšanjem kakovosti zamenjati tiste učinke, ki bi jih sicer dosegli z nadaljnjim razvijanjem in (ne)racionalnim investiranjem v nove objekte. V tem smislu je razvijanje kakovosti v skladu z osnovnimi težnjami naše politike tržno uspešnega poslovanja, ki usmerja razvoj v smeri najučinkovitejšega gospodarjenja in ekonomike poslovanja. Naš nadaljnji vsesplošni razvoj zahteva, da tudi na področju kakovosti v turizmu zamenjamo do sedaj pretežno tehnokratsko ekstenzivno gledanje skozi »tehniško kontrolo« in razvijamo intenzivno sodobno široko humanistično angažirano »filozofijo kakovosti turizma«. Florjančič (v Andrejčič et al., 1998, str. 125) meni, da to pomeni aktiviranje vseh dejavnikov kakovosti, kar je istočasno tudi pogoj za dvig ekonomsko-poslovne učinkovitosti dela, večje vključevanje v mednarodne turistične tokove, ustvarjanje višje poslovne učinkovitosti in s tem tudi več sredstev za razvoj turizma kakor tudi večjega osebnega zadovoljstva vsakega posameznega člana te panoge. Ob vsem tem se moramo zavedati, da je turizem opredeljen

kot storitvena dejavnost, znotraj katere poteka interakcija med ponudnikom turističnih izdelkov in storitev ter potrošnikom le teh. Turist je pri uporabi storitev izpostavljen vedênju zaposlenih. Skupaj z njimi tako rekoč oblikuje storitev. Narava turističnih storitev pa narekuje, da je turista potrebno zadovoljiti že prvič, kajti turist nima možnosti vrniti ali zamenjati storitve, s katero ni bil zadovoljen (Brezovec, 2000, str. 127).

Turistični trg je v današnjem času zasičen z raznimi ponudniki in storitvami, kupci pa težijo k temu, da za svoj denar dobijo največ. Ponudniki turističnih storitev bi se, brez izjeme, morali posvetiti zagotavljanju kakovosti na vseh ravneh. Optimalno kakovost lahko pričakujemo le v optimalni povezavi vseh komponent in vseh faz oblikovanja, zagotavljanja, vzdrževanja in izkoriščanja. Ključ vsega dogajanja pri tem je posameznik, ki ustvarja kakovost, ki mu je obenem tudi namenjena (Florjančič v Andrejčič et al., 1998, str. 128). Zadnja trditev nas tako še enkrat opomni, da so ljudje lahko eden ključnih dejavnikov za doseganje kakovosti.

Glede na to, da vsaka strategija razvoja slovenskega turizma izpostavlja pojme, kot so: kakovost, konkurenčnost in razvoj človeških virov, sem želela preveriti, kakšno vlogo imajo slednji pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti turističnih podjetij. Prepričana sem, da zaposleni v turizmu lahko bistveno pripomorejo k izboljšanju kakovosti ter posledično k večji konkurenčni prednosti slovenskega turizma. Pri tem ne bi smeli pozabiti še na dva izredno pomembna in v zadnjem času vse bolj poudarjena dejavnika: znanje in motivacijo. Lahko bi dejali, da le primerno izobraženi (pri čemer ni bistvenega pomena, kje in kako so si pridobili izobrazbo) in ustrezno motivirani ljudje lahko dosegajo dobre delovne rezultate, kar seveda posledično privede do večje kakovosti opravljenih storitev in s tem tudi do večje uspešnosti samega podjetja.

1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je ugotoviti, na kakšen način se slovenska turistična podjetja trudijo doseči konkurenčno prednost na trgu, kakšen je njihov pogled na doseganje kakovosti in v kolikšni meri se zavedajo pomembnosti zaposlenih v podjetju, ki naj bi bili po mnenju številnih strokovnjakov temeljni dejavnik za uspešno poslovanje. Prav tako je namen magistrskega dela odgovoriti na vprašanje, ali lahko zaposleni v turistični dejavnosti z izboljšanjem kakovosti turističnih storitev posledično prispevajo k bistveno večji konkurenčni prednosti turističnega podjetja, ob predpostavki, da so primerno motivirani in seznanjeni s cilji podjetja. Ugotoviti sem skušala tudi, katere vire (fizične, finančne, človeške ali organizacijske) postavljajo podjetja v svojem prizadevanju za oblikovanje konkurenčnih prednosti in dosego kakovosti na področju storitev v ospredje. Kakovostne storitve, zadovoljne stranke, prednost pred konkurenco, uspešnost poslovanja so pojmi, s katerimi se dnevno srečujejo vsa podjetja, ki si prizadevajo za dosego konkurenčne prednosti na trgu. Vprašanje je le, ali se slovenska turistična podjetja zavedajo vloge svojih zaposlenih, pomena kakovostnih storitev za uporabnike in kaj so

pripravljena storiti za izboljšanje kakovosti. Na to vprašanje sem poskušala poiskati in podati odgovor v svoji nalogi.

V skladu z opredeljenim problemom je poglavitni cilj magistrskega dela analizirati mnenje zaposlenih v slovenski turistični dejavnosti o doseganju kakovosti in konkurenčnosti v slovenskem turizmu in ugotoviti, katerim virom pripisujejo prednost. Obenem sem poskušala izpostaviti pomanjkljivosti in prednosti ter predlagati izboljšave. Da bi bil dosežen temeljni cilj, sem si zadala še nekaj pomožnih ciljev, in sicer:

- izbrati in proučiti domačo ter tujo literaturo s področij turizma, konkurenčnosti, kakovosti in ravnanja z ljudmi pri delu,
- sestaviti vprašalnik za raziskavo in
- na osnovi analize literature, vključno z že opravljenimi raziskavami, ki obravnavajo podobno tematiko, analizirati trenutno stanje ter odgovoriti na zastavljeno vprašanje.

1.3 METODE DELA IN STRUKTURA POGLAVIJ

Pri izdelavi magistrskega dela mi je bila v pomoč literatura domačih in tujih avtorjev, ki obravnava tematiko turizma, kakovosti, konkurenčne prednosti in ravnanja z ljudmi pri delu. V pomoč so mi bili tudi prispevki in članki, objavljeni v različnih virih, ter izkušnje iz prakse. Pri preučevanju literature sem uporabljala metodo analize in metodo primerjanja.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretičnega in empiričnega. Medtem ko je v prvem, teoretičnem delu, predstavljena tematika omenjenih področij, so v empiričnem delu predstavljeni rezultati opravljene raziskave, s katero sem skušala podati odgovore na vprašanje, zastavljeno v nalogi. Odgovori so bili statistično obdelani in so predstavljeni v šestem poglavju magistrske naloge.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij, v katerih so predstavljene tematike posameznih področij, obravnavanih v nalogi. V prvem oziroma uvodnem poglavju je podana tako kratka predstavitev problematike, kot tudi namen in cilji naloge. Drugo poglavje je osredotočeno na zmožnosti zaposlenih. Ti so najpogosteje obravnavni kot osnovni »element« vsakega podjetja, na katerega pa se vse bolj pozablja in jemlje za samoumevnega. Poudarjene so predvsem zmožnosti zaposlenih. Vlaganje v razvoj in izobraževanje ter povečanje kakovosti intelektualnega kapitala so vsekakor ključni faktorji izboljšanja kakovosti in konkurenčnih prednosti slovenskega turizma. Kakovost je tematika tretjega poglavja. Predstavila sem pojem kakovosti in težave, s katerimi se podjetja srečujejo pri določanju standardov kakovosti. Še posebej je ta problematika opazna pri opredeljevanju kakovosti storitev, ki so osnova turistične dejavnosti. S kakovostjo je skorajda neločljivo povezana tudi konkurenčnost. Slednji je posvečeno četrto poglavje. Na današnjem turističnem trgu vlada močna konkurenca in le najboljši imajo možnost, da se obdržijo. Na podlagi proučevanja literature in opravljene raziskave sem

poskušala osvetliti povezavo med zaposlenimi v turistični dejavnosti na eni strani in zagotavljanjem konkurenčnih prednosti turističnih podjetij ter posledično večje konkurenčnosti turistične dejavnosti na drugi strani. Glede na to, da je sama tematika dela povezana s turistično dejavnostjo, sem v petem poglavju kratko predstavila turistično dejavnost na splošno in delovanje turističnega sektorja v Sloveniji. V šestem poglavju sem predstavila raziskovalna vprašanja in metodologijo raziskave, s katero sem poskušala podati odgovore na zastavljena vprašanja in osvetliti povezavo med ljudmi, zaposlenimi turizmu, kakovostjo storitev in posledično doseganjem konkurenčnih prednosti na turističnem trgu. To poglavje je empirične narave. Za pridobivanje podatkov sem pripravila anketni vprašalnik, ki sem ga preko elektronske pošte posredovala zaposlenim v različnih slovenskih turističnih podjetjih. Na ta način pridobljeni podatki naj bi pokazali, kako na kakovost in konkurenčne prednosti gledajo zaposleni v turizmu. V zadnjem poglavju so podane temeljne ugotovitve oziroma zaključki, do katerih sem prišla s pomočjo preučitve virov in opravljene raziskave.

2 ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH

Ob besedni zvezi zmožnosti zaposlenih največkrat pomislimo na vse bolj izpostavljeno tematiko človeških virov oziroma ravnanja z njimi. Prav zaradi te povezave najprej podajam opredelitev pojma človeški viri, temu pa sledi opredelitev pojma človekove zmožnosti.

Za opredelitev besedne zveze človeški viri v literaturi zasledimo številne razlage, zato naj pred nadaljevanjem opozorim tudi na številne prevode besedne zveze »Human Resources«. Tako v literaturi kot v praksi se danes uporablja prevod človeški viri. Toda Lipičnik (v Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 28–29) pri tem opozarja, da omenjeni prevod ni najbolj primeren. Poudarja, da bi bil bolj pravilen prevod človekovi viri in pri tem opozarja, da se še vedno zatika pri tem, ali so viri ljudje ali je treba kot vire upoštevati njihove zmožnosti. Pri uporabi pojma človeški oziroma človekovi viri je potrebno poudariti, da so ljudje (kadri) sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. S človeškimi viri (angl. Human Resources) opredeljujemo zaposlene in njihove osebnostne zmožnosti, ki so odvisne od njihovih značilnosti oz. lastnosti, kot so: temperament, značaj, sposobnosti (intelektualne, motorične, senzorične in mehanske), znanja, mišljenje in motivacijo, kot tudi njihovo navezanost na skupino, na organizacijo in pripravljenost na sodelovanje ipd. (Butina, 2006).

Ena od zelo pogostih razlag besedne zveze »Human Resources« je vezana na razlago pojma kadri. Beseda "kader" izhaja iz francoske besede "cadre" (okvir česa) in pomeni osnovni sestav načrtno šolanih delavcev oziroma njihovo strukturo. Pojem je pri nas v rabi kot skupni izraz za vse delavce v podjetju ali organizaciji, ne glede na njihovo strukturo, stopnjo izobrazbe ali drugačno strokovno usposobljenost na nekem področju ali v stroki (Sedej, 1997, str. 8). Pod pojmom kadri pojmujemo vse ljudi, ki lahko v kakršnem koli

smislu ustvarjalno sodelujejo v neki obliki organiziranega dela, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za dosego osebnih in delovnih ciljev organizacije (Možina, 1998, str. 158).

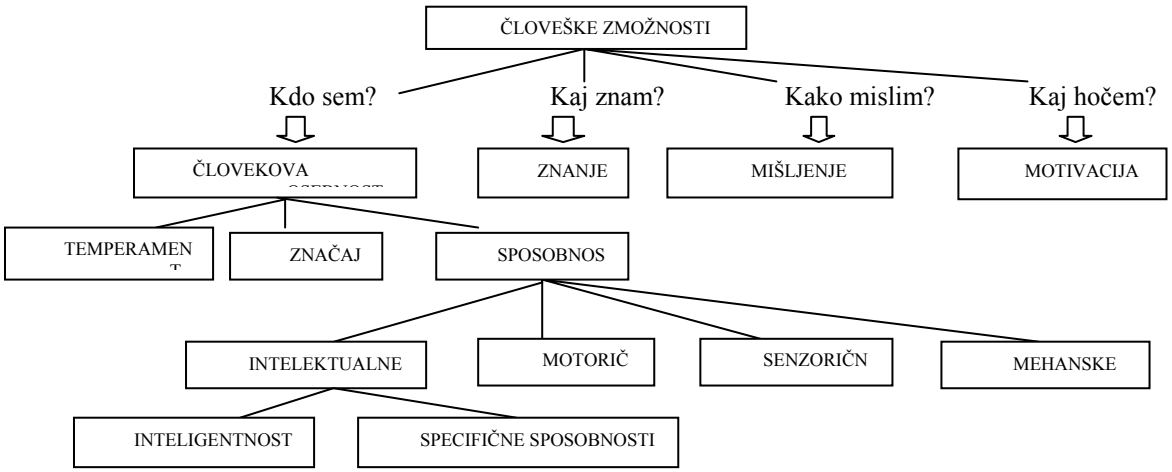
Drugi izraz, za katerega lahko zasledimo več različnih prevodov, je »Human Resource Management«. Pri uporabi in prevajanju tega izraza so avtorji zelo neenotni. Večinoma se zadovoljijo z dobesednim prevodom »Upravljanje s človeškimi viri« ali »Ravnanje s kadrovskimi viri«. Bolj pravilen izraz naj bi bil ravnanje s kadrovskimi oziroma človeškimi viri, kajti pri človeških virih gre predvsem za ravnanje in manj za upravljanje (Butina, 2006). Poleg tega je v slovenskem prostoru mogoče zaslediti tudi izraz »sproščanje človekovih zmožnosti«. Človekove zmožnosti naj bi bile pri delu bolj ali manj blokirane in managerjeva naloga je, da za te zmožnosti najde prosto pot (Lipičnik v Možina et al., 1998, str. 445). V vsakem primeru so človek in njegove zmožnosti bistveni del slehernega dogajanja. Učinkovito vključevanje ljudi v ekonomska in poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate. Prav zato po njegovem ni dovolj le razumeti človekove zmožnosti, ampak jih je potrebno tudi spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanja in izvajanje raznih akcij.

2.1 OPREDELITEV ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH

Po opredelitvi Slovarja slovenskega knjižnega jezika so zmožnosti opredeljene kot lastnosti, značilnost koga, da more uresničiti, opravljati kako dejanje ali dejavnost (SSKJ, elektronska različica).

V kolikor se osredotočimo na človeške zmožnosti, moramo poudariti, da gre za izredno širok pojem. Zajema vse znane in neznane lastnosti, ki jih lahko obravnavamo v širšem smislu (psihične, fizične, fiziološke), kot je nazorneje prikazano na Sliki 1, ali v ožjem smislu (sposobnosti, znanje, motivacija). Poleg tega človeške zmožnosti ločimo glede načina pridobivanja. Ene je človek razvil v povezavi z dednostnimi dispozicijami, to so vse vrste sposobnosti, druge si je v glavnem pridobil pozneje; mednje štejemo vse vrste znanja (Lipičnik v Možina et al., 1994, str. 445).

Slika 1: Slika človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: Povzeto po Lipičnik, Mežnar, 1998. str. 28.

Človeške zmožnosti se pogosto omenjajo v povezavi z zaposlovanjem ljudi, kajti za vsako delo podjetje potrebuje ljudi z določenimi zmožnostmi. Brez ljudi in njihovih zmožnosti, predvsem znanja, mišljenja, motivacije in sposobnosti ne steče nobena aktivnost oziroma delo ne more biti uspešno opravljeno (Butina, 2006).

Ne glede na to, kakšne in kolikšne zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za vsako organizacijo in vedenje ljudi pri delu odločilne sledeče (Lipičnik v Možina et al., 1994, str. 445–446):

a) **sposobnosti**, ki so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti, same po sebi pa odločilno vplivajo na reševanje problemov povezanih z neznanimi rešitvami;
b) **znanje**, ki je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov. S sposobnostjo lahko človek znanje kombinira in tako reši probleme s še neznanim rešitvami;
c) **spretnosti** so zmožnosti, ki se nanašajo na posameznikovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave;
d) **osebnostne lastnosti** so opredeljene kot človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovih reakciji. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu naj bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu oziroma zmožnosti človeka na splošno.

Ob vsem naštetem se je potrebno zavedati, da je uspešnost kakršne koli organizacije oziroma podjetja v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, glede na postavljene cilje organizacije.

2.2 POMEN ZAPOSLENIH ZA PODJETJE

Ko imamo v mislih zaposlene v podjetju, za katere se še vedno uporablja pojem človeški viri, mislimo pravzaprav na človekove vire kot njihove zmožnosti. Pod tem pojmom razumemo zmožnosti kot znanje (Kaj znam?), sposobnosti (Kaj zmorem?) in motivacijo (Kaj hočem?). Opredelimo jih lahko kot glavno človekovo mobilizacijsko silo, ki daje človeku možnosti za doseganje uspeha (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 26).

Pod pojmom ljudi kot virov v podjetju se osredotočamo na posameznike, zaposlene v določenem podjetju. Zavedati se je potrebno, da se je pomen človeških virov za podjetje skozi zgodovino neprestano spreminjal. V današnjem času se večina podjetij že zaveda pomena ljudi za uspešno poslovanje podjetja. Ni namreč dovolj, da ima podjetje odlično poslovno idejo, izjemne izdelke ali investitorje, ki so pripravljeni vložiti kup denarja. Potrebni so ljudje. Ne najdražji, ne najbolj inteligentni, le pravi za določeno podjetje. Dejstvo je, da je podjetje vsekakor na boljšem, če ima namesto izjemnih izdelkov oziroma storitev prave ljudi. Le-ti lahko nudijo kakovostne storitve oziroma proizvedejo izjemne izdelke (Brezigar, 2007).

Večina vodilnih delavcev ali tako imenovanih managerjev, se že zaveda sprememb, do katerih je privedel razvoj. Če je bil včasih v tovarnah največ vreden stroj, danes to ne velja več popolnoma. Človek, njegovo znanje, izkušnje in volja do dela so potencial, ki ga še tako sodobna tehnologija ne more nadomestiti. Turistična podjetja so tipičen primer. Gre za specifično storitveno dejavnost, katere osnova so ljudje, ki dejavnost nenehno vzdržujejo in razvijajo, oziroma za dejavnost, ki si je brez ljudi sploh ne moremo predstavljati. Poslanstvo vsakega turističnega podjetja je zadovoljevanje strank. Slednje je možno doseči s primerno izobraženimi, usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi. Lahko bi dejali, da so ljudje, kot eden izmed virov, ki jih premore podjetje, edina prava konkurenčna prednost.

Vsako podjetje bi se moralo zavedati pomembnosti svojih zaposlenih tudi kot virov številnih, pogosto neizkoriščenih zmožnosti in ne samo ljudi kot virov. Uspešnost katerekoli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in posebnostjo dane situacije. Človeški viri obsegajo posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človekove zmogljivosti, tako da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje (Možina, 1998, str. 158).

Ne smemo pozabiti, da na ravnanje z ljudmi pri delu vpliva cela veriga različnih dogodkov, ki se začnejo pri spremembah na trgu. Kako bomo ravnali z ljudmi pri delu, torej ni odvisno od nas samih, našega znanja, našega odnosa do ljudi, ampak predvsem od stanja na trgu, na katerem želimo tekmovati in biti konkurenčni (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 45).

V prihodnosti bodo, glede na dosedanje izsledke, najuspešnejša podjetja, ki bodo imela največ znanja in moči za učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu. Ena vodilnih predavateljic ravnanja s človeškimi viri pri AMA/MCE (American Management Association/Management Centre Europe), dr. Karen Moloney, je za časnik Gospodarski vestnik povedala: »Če res verjamemo, da so ljudje naš najdragocenejši kapital, je treba ta kapital ohranjati in ga razvijati, da se nam bo vloženo najbolje povrnilo. Zaposleni morajo imeti občutek, da jih podjetje ceni« (Brečko, 2001, str. 12).

Tudi rezultati opravljenih raziskav (univerzi Stanford in Kalifornija) na področju razvoja managementa človeških virov in managementa človeškega kapitala, ki se vse bolj uveljavlja, dokazujejo, da sta uspešnost in učinkovitost podjetja danes veliko bolj kot kdaj koli prej odvisni od uspešnosti in učinkovitosti managementa človeškega kapitala v podjetju. Pokazalo se je, da odlična podjetja tudi odlično ravnajo s človeškim kapitalom. Praksa je prav tako pokazala, da je za uspešnost podjetja nujna strokovno, razvojno in znanstveno okrepljena ter odlična funkcija managementa človeškega kapitala. Naložbe v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne, saj človeški kapital lahko brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča, in kar je morda najpomembnejše, le te oblike kapitala nam ne more nihče vzeti (Mihalič, 2004, str. 3).

2.3 VLOGA ZAPOSLENIH V TURIZMU

Če se zavedamo dejstva, da so zaposleni v turizmu v neposrednem stiku z gosti/turisti, se moramo zavedati tudi njihovega pomena za podjetje. Pomemben dejavnik uspešnosti celotne turistične dejavnosti so vsekakor ustrezno usposobljeni in motivirani zaposleni.

V sodobnem turizmu vrednosti turističnih storitev vse bolj določajo informacije, znanje, izkušnje, komunikacije, odnosi do gosta, organizacijske in vodstvene sposobnosti ter podjetniška inovativnost, kar skupaj imenujemo intelektualni kapital turistične organizacije. Vse turistične destinacije bodo s turističnega trga izrinjene, če ne bodo svojih konkurenčnih sposobnosti gradile na razvoju intelektualnega kapitala. Tudi na podjetniški ravni slovenske turistične organizacije potrebujejo posebne strategije razvoja intelektualnega kapitala, če želijo ohraniti svoje konkurenčne prednosti (Šoster, 2000).

Razvoj človeških virov in povečanje kakovosti intelektualnega kapitala sta ključna faktorja izboljšanja konkurenčne sposobnosti turistične dejavnosti. Ravno zaposleni so potencial, brez katerega še tako uspešno podjetje ne more obstajati. In če želimo ohraniti podjetje, je razvoj in vlaganje v zaposlene v podjetju ena izmed osnovnih, nujno potrebnih nalog. Zavedati se je potrebno, da so zaposleni naložba, ki podjetju lahko prinese težko posnemljivo konkurenčno prednost. Spodbudno je slišati, da se nekatera podjetja danes tega že zavedajo, saj v preteklih letih v Sloveniji na področju kakovosti človeških virov ni bilo dovolj vlaganj. Spremembe v turistični dejavnosti, ki se v novem stoletju bolj kot

kadarkoli prej sooča z že znanimi težavami pomanjkanja ustreznega kadra, nizkih plač, visoke fluktuacije delovne sile in nizke donosnosti, bodo nujno potrebne.

Globalna turistična podjetja so že spoznala, da so zaposleni in odnosi z njimi, postali ključni element konkurenčne prednosti v razvitem turističnem okolju. S pomočjo akademikov je management prišel do mnogih novih teorij in modelov vodenja zaposlenih, katerim je karizmatično vedenje skupen element. V tej smeri bodo morali začeti delovati tudi mladi turistični managerji. Nove generacije turističnih delavcev želijo in potrebujejo v svojem delovnem okolju vedno nove izzive, možnost aktivnega sodelovanja, sooblikovanja programov in soodločanja pri razvoju podjetja. Managerji bodo morali poiskati tehnike, s katerimi jih bodo motivirali, jim pomagali pri njihovi osebni rasti in samopotrditvi, ter jih uspešno vodili. To pa bo možno doseči le s spremembo ukoreninjenih vzorcev in z uvedbo novih modelov vodenja (Šoster, 2000).

V vseh turističnih podjetjih, ki si prizadevajo za dvig kakovosti, uspešnosti in konkurenčnosti, se zavedajo, da kakovostno storitev lahko izvaja le primerno motivirano osebje. Pri tem je potrebno izpostaviti, da motivacija ni nekaj, kar lahko manager svojemu osebju da. Je nekaj, kar v vseh nas obstaja. Manager mora le ustvariti pogoje, ki bodo to motivacijo sprostili. Ustvariti ugodno vzdušje za sodelavce, je enako pomembno kot ustvariti ugodno vzdušje za goste (Brezovec, 2000, str. 119).

Nikakor ne smemo prezreti dejstva, da so tudi v turizmu človekove sposobnosti (znanje, sposobnosti in motivacija) bistvenega pomena. Posebno izobrazba je pomemben dejavnik za kasnejše opravljanje poklica. Toda študijski programi so večinoma pretirano usmerjeni v teorijo, snovalci programov pa očitno pozabljajo, da bi bilo pozornost potrebno preusmeriti na prakso. Posamezniki, ki se bodo že v času študija seznanili s samim delom v turizmu, bodo dobili jasno in predvsem realno predstavo, kaj se od njih pričakuje oziroma kakšno je delo v turizmu.

Problematike primernega izobraževanja se zavedajo tudi na Ministrstvu za gospodarstvo Republike Slovenije. Eden izmed ukrepov je spodbujanje turističnih podjetij za večja vlaganja v razvoj sodobnih metod ravnanj z intelektualnim kapitalom v podjetjih. V okviru tega bo omenjeno ministrstvo spodbujalo turistična podjetja k uvajanju metod in orodij za povečevanje produktivnosti, usposabljanje, motivacijo in organizacijo dela z dodeljevanjem neposrednih finančnih spodbud za uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetjih. Slednje naj bi se odvijalo v okviru Programa ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti (Zagotavljanje kakovosti, 2006). Precejšnjo pozornost politiki razvoja človeških virov v turizmu namenjajo tudi avtorji nove strategije razvoja turizma v Sloveniji, ki so jo poimenovali Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma (v nadaljevanju RNUST). Avtorji se zavedajo da je stroka ravnanja s človeškimi viri v turizmu relativno mlada in se kot področje še ni uveljavila. Do sedaj je bila obravnava človeških virov prepuščena splošnemu kadrovskemu znanju. Toda turistična dejavnost kot taka je odvisna od socialnih in tehničnih veščin zaposlenih, njihovih spretnosti, predanosti

delu in vedenja. Vrsta in kakovost storitev, zadovoljstvo in lojalnost do gostov so kritično odvisni od človeškega faktorja.

Glede na to, da predstavlja osebje, ki je s turisti najpogosteje v neposrednem prodajnem odnosu, tudi tako imenovano »fronto linijo« je potrebno poskrbeti tako za iskanje primernih kadrov, usposabljanje osebja, motiviranje in nadzorovanje, kot tudi zbiranje povratnih informacij od osebja. Obenem pa jih je potrebno naučiti primernega odnosa v delu z ljudmi. Marketinško razmišljanje je že osvetlilo pomen osebja ter povzdignilo njegovo vlogo med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo gostov. Mnenjske raziskave zadovoljstva gostov s storitvami pogosto izpostavijo, da več kot polovica gostov navaja kot razlog (ne)zadovoljstva (ne)primeren odnos osebja (Brezovec, 2000, str. 118).

Vlaganje v razvoj in izobraževanje postaja vse bolj pomembno. Primerno izobraženi zaposleni v turizmu imajo tudi nek primeren odnos do turizma kot dejavnosti, do ljudi kot turistov oziroma gostov in do dela samega. Odnos do gostov lahko pomembno vpliva tudi na sam ugled podjetja. Ugled seveda še zdaleč ni dovolj. Podjetja se morajo truditi, da bodo svojim strankam vseskozi nudila kakovostne izdelke ali storitve.

3 KAKOVOST

»Kakovost je najmočnejše orožje, ki ga podjetje uporablja v boju za preživetje na konkurenčnem trgu« (Marlot, 1994, str. 1).

Tržno gospodarstvo se že dalj čas srečuje z vsakodnevnimi, vse večjimi in večjimi zahtevami po kakovosti. Pri tem sploh ni bistvenega pomena, ali gre za kakovost izdelkov ali storitev. Dejstvo je, da potrošniki zahtevajo vedno več. Trg je zasičen z izdelki in s storitvami, ki se med seboj včasih le malo razlikujejo. Tipičen primer je turistični trg, ki je zasičen je s ponudbo številnih turističnih ponudnikov. Glavni cilj ponudnikov je seveda biti najboljši na trgu oziroma biti bolšji od konkurence in v tem konkurenčnem boju si danes lahko obeta zmago predvsem tisti, ki potrebe svojih strank postavi na prvo mesto, predvsem pa tisti, ki ponudi kakovostne izdelke oziroma storitve, ki zadovoljijo še tako zahtevne stranke. Potrošniki so namreč spoznali, kaj je kakovost, in za svoj denar pričakujejo kar največ. Vsako podjetje z visoko kakovostjo storitev ima v očeh strank podobo, ki je enkratna in drugačna od drugih. Podjetja bi se morala zavedati, da lahko visoka kakovost storitev vsako podjetje iztrga iz brezimnosti, in ker je kakovost težko posnemati, ga tudi tekmeci manj ogrožajo (Horovitz, Panak, 1997, str. 14).

3.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Ena temeljnih vrednosti, ki jo kupci pričakujejo od ponudnikov, je visoka kakovost izdelkov in storitev. Za večino zgolj povprečna kakovost ni več sprejemljiva. Kotler (2004, str. 84) pravi da morajo podjetja, ki se želijo obdržati na trgu, sprejeti koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Gre za celostni organizacijski pristop, ki temelji na nenehnih izboljšavah kakovosti procesov, izdelkov in storitev podjetja. Po mnenju mnogih strokovnjakov, tudi direktorjev podjetij, je kakovost najboljše zagotovilo za zvestobo kupcev, najtrdnejša obramba pred tujo konkurenco in pot k dolgoročni rasti in zaslužku.

Kakovost izdelkov in storitev, ter zadovoljstvo kupcev, sta tesno povezana z dobičkonosnostjo podjetja. Visoka raven kakovosti pomeni večje zadovoljstvo kupcev, ki podjetju omogoča postavljanje višjih cen in (pogosto) tudi nižje stroške. Direktor podjetja General Electrics Jack Welch je svoje podrejene glede kakovosti poučil s preprostim stavkom: »Nihanje kakovosti je slabo« V svoji uspešnici Winning (Zmaga) pa je Welch zapisal: »Če hočeš ohraniti zvestobo kupcev, je nujno izpolniti njihova pričakovanja ali jih celo preseči« (v Pavlin, 2007, str. 21).

Toda, kaj natančno je kakovost? Pojem kakovosti so poskušali razložiti in opredeliti številni strokovnjaki in tako se v literaturi pojavljajo različne opredelitve. Nekateri kakovost opredeljujejo kot »primernost za uporabo«, »prilagajanje spremembam«, »zanesljivost« ipd. Še najpogosteje je v uporabi opredelitev Ameriškega združenja za nadzor kakovosti, ki pravi: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo/njeno zmožnost za zadovoljitev izraženih ali drugače očitnih potreb« Tu gre vsekakor za opredelitev, ki je osredotočena na kupca (Šostar, 2000, str. 7; Kotler, 2004, str. 85).

Po opredelitvi svetovne turistične organizacije (UNWTO – World Tourism Organization) je kakovost opredeljena s sledečo razlago: »Kakovost je rezultat procesa, ki zagotavlja zadovoljstvo z vsemi produkti in legalnimi storitvami, zahtevami in pričakovanji porabnika po sprejemljivi ceni v primerjavi z dogovorjenimi pogoji in določili, kot so stvarnost, dostopnost, transparentnost, avtentičnost in usklajenost turističnih aktivnosti, ki se nanašajo na človeško in naravno okolje« (Quality In Tourism, 2003).

Snoj (1998, str. 162) pravi, da je kakovost storitve opredeljena kot globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost, določene storitve v nekem obdobju uporab teh storitev, zadovoljstvo pa je koncept vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke storitve.

Florjančič (v Andrejčič et al., 1998, str. 154) pa podaja naslednjo opredelitev »Kakovost lahko v najširšem smislu opredelimo kot rezultat človekovega dela, znanja, sposobnosti in vzgoje oziroma motivacije za kakovost.«

Jones in Lockwood (v Brezovec, 2000, str. 127) opredeljujeta kakovost kot vsoto funkcij in značilnosti proizvoda oziroma storitve, ki ima sposobnost zadovoljiti določeno potrebo. Če razumemo kakovost kot vsoto lastnosti storitve, s katero zadovoljujemo določeno potrebo, lahko opredelimo kakovost turističnih storitev kot skladnost storitve s pričakovanji turista.

Poleg vseh omenjenih opredelitev je potrebno podati tudi opredelitev kakovosti v turizmu. Kakovost v turizmu pomeni ujemanje pričakovane in dejansko zaznane storitve s strani turista. Ko se turistova pričakovanja glede storitve ter zaznana storitev ujemajo, kakovost obstoji. Kadar pa se razhajajo, pride do t. i. kakovostne vrzeli, katere velikost bo določala stopnjo pomanjkljive kakovosti storitve. Ravnanje s celovito kakovostjo je dandanes eno pomembnejših, če ne celo najpomembnejših dejstev sodobne znanosti o managementu in prakse v managementu (Meršol, 2001, str. 13).

Kakovost in zadovoljstvo uporabnika postajata vse bolj pomembna povsod po svetu. Družbena priznanja prispevajo k izboljšanju kakovosti in poslovanja v organizacijah. Namen teh priznanj je spodbujanje gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev (Devetak, 2000, str. 355). Vzpostavitev in ohranjanje ustreznega nivoja kakovosti sta odvisna tudi od sistematičnega pristopa najvišjega managementa podjetja. Za lažje vodenje kakovosti podjetja uporabljajo več različnih sistemov in metod (six sigma, 20 ključev, uravnoteženi kazalci, benchmarking, model poslovne odličnosti, celovito obvladovanje kakovosti, optimiziranje stroškov, reinženiring poslovnih procesov, nenehne izboljšave, učeče se podjetje…). V zadnjem času stopa v ospredje uporaba več sistemov in njihova povezava v integrirani sistem vodenja. Tudi v Sloveniji se podjetja ves čas zavzemajo za kakovostno poslovanje, ki ga usklajujejo z mednarodno priznanimi metodami, sistemi in standardi. Uspešno delovanje sistema kakovosti lahko podjetja potrdijo s pridobitvijo certifikata. Presoje delovanja sistema kakovosti izvajajo neodvisne ustanove (certifikacijski organi). V zadnjem desetletju so sistemi kakovosti dosegli izreden razmah, saj so se iz osnovne nadzorne dejavnosti v proizvodnji in organizaciji podjetij preobrazili v eno najpomembnejših funkcij vodenja. Danes so večinoma že sestavni del strategije in organizacijske kulture podjetja. V podjetjih, kjer vodstvo ves čas skrbno preverja delovanje sistema kakovosti in se je pripravljeno prilagajati, lahko računajo na uspeh. Ta se ne meri le s številom odpravljenih napak, ampak v prihrankih oziroma izboljšanju donosnosti podjetja (Pavlin, 2007, str. 21).

V novejšem obdobju se vse več podjetij zaveda pomena kakovosti in poslovne odličnosti za izdelke in storitve. Toda doseči poslovno odličnost je vse prej kot lahka naloga, zato morajo podjetja, ki želijo doseči določeno raven kakovosti ali poslovno odličnost, temu posvetiti izjemno pozornost (Devetak, 2000, str. 355). Uspešna vpeljava sistema kakovosti v storitvenem podjetju daje možnosti predvsem za izboljšanje kakovosti storitve in zadovoljstvo uporabnika, izboljšanje produktivnosti, učinkovitosti in zmanjšanje stroškov ter večji tržni delež in podobno.

3.2 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI STORITEV

Pojem storitev je izredno širok in prav zato se v literaturi pojavljajo številne razlage. Zeithaml in Bitner (1996, str. 5) opredeljujeta storitev kot dejanja, procese in delovanje. Dejanja po njunem mnenju vključujejo vse ekonomske aktivnosti, pri katerih končni rezultat ni fizični izdelek ali konstrukt, uporaba pa poteka hkrati s proizvodnjo. Dodana vrednost (zabava, udobje, zdravje in drugo), ki jo storitev ponuja potrošniku, je po navadi v neoprijemljivi obliki.

Kotler, Armstrong, Saunders in Wong (v Palmer et al., 1998, str. 2) opredeljujejo storitev kot aktivnost ali korist, ki jo ena stran ponudi drugi. V svojem bistvu je neminljiva in se ne odraža v kakršnem koli lastništvu. Produkcija storitve je lahko vezana tudi na fizični izdelek.

V turizmu je storitev najpogosteje opredeljena kot integralna ponudba neotipljivih dobrin, s katerimi zadovoljujemo določne potrebe turistov (Brezovec, 2006, str. 86). Avtorica opozarja, da je pri oblikovanju turistične storitve, potrebno razumeti tudi bistvo storitve, ki je razlog za nakup. Sam opis storitve v turizmu sicer ni enostaven, vendar lahko pri tem opredelimo vsaj štiri skupine (Rebernik v Andrejčič et al., 1997, str. 171):

- dostopnost storitev – pomemben je čas izvajanja storitev, lociranost, informacije v zvezi s storitvami in podobno;
- okolje storitev – stavbe, osebje, oprema in podobno;
- stil storitve – prijaznost, ustrežljivost, pozornost itd.;
- paleta storitev – vrste ponujenih storitev, način organiziranja itd.

Turistična podjetja so ustanovljena z namenom, da ponujajo svoje storitve. Katere bodo to, kako bodo oblikovane in na kakšen način jih bodo turistična podjetja izvajala, je odvisno predvsem od njih samih. Če želijo biti podjetja uspešna, je priporočljivo, da svoje storitve izvajajo čim bolj kakovostno, toda zaradi nematerialnosti večine storitev, je mnogokrat zelo težko opredeliti, kaj je kakovostna storitev. Predvsem je težko uporabiti enak pristop za zagotavljanje kakovosti storitev, kot ga uporabljamo za zagotavljanje kakovosti izdelka. Težko je identificirati že kupčeve želje in standarde, po katerih se izvršena storitev ocenjuje. Proces izvrševanja storitev je namreč še kako občutljiv za elemente kot so: pravočasnost, točnost, pravilnost izvajanja procesa storitve, prijaznost ipd. V zvezi z ugotavljanjem želja in pričakovanj kupcev, je velika težava v tem, da imajo različni ljudje različne želje oziroma kriterije o tem, kaj je kakovostno izvršena storitev. Kupec kot posameznik ocenjuje svojo kvaliteto po lastnih standardih, kar podjetjem še otežuje postavljanje standardov za doseganje kakovosti (Marolt, 1994, str. 87).

Rebernik (v Andrejčič et al., 1997, str. 171) zato poudarja, da morajo podjetja, ki nudijo storitve, kakovost le-teh natančno opredeliti:

- po kakovosti, ki jo zahteva uporabnik,
- po kakovosti, ki jo oblikuje management in

- po kakovosti, ki jo nudijo zaposleni.

V kolikor želi podjetje zagotavljati svojim porabnikov čim bolj kakovostne storitve, je priporočljivo, da občasno izvaja različne raziskave, kot so (Marolt, 1994, str. 85):

- raziskava trga, ki na objektiven in neodvisen način ugotovi želje, pričakovanja in potrebe kupcev;
- pregled konkurence, ki v primerjavi z ostalimi podjetji osvetli kaj nudijo ostala podjetja na področju storitev in
- analiza pritožb in pohval, ki hkrati predstavlja tudi analizo direktnih informacij, sprejetih od kupca/uporabnika storitev podjetja.

Kako pomembne so za kupce storitve, povezane z nakupnim procesom ali uporabo izdelkov, najbrž ni treba posebej poudariti. Dandanes porabniki ne zadovoljujejo več svojih potreb samo z izdelki, temveč tudi s storitvami, ki izdelke spremljajo in dopolnjujejo. Poleg tega je za izvajanje storitev izrednega pomena tudi osebje (Potočnik, 2001, str. 315, 330). Tudi Snoj (1998, str. 65) ugotavlja, da je kontaktno osebje (posamezniki v okviru storitvenega podjetja, ki so pri ponujanju/izvajanju storitev v neposrednem stiku z odjemalci) vitalna integralna sestavina zaznavnega dela v sistemu storitve. V osnovnem konkurenčnem boju, nadaljuje isti avtor, je osebje lahko pomemben in celo edini vir diferenciranja storitve. Obenem opozarja, da na zadovoljstvo vplivajo tri vrste vedênja kontaktnega osebja, in sicer:

- odziv osebja v zvezi z zamudami pri izvajanju storitev,
- odziv osebja na potrebe oziroma želje odjemalcev in
- (ne)primerne in/ali (ne)potrebne geste oziroma aktivnosti osebja.

Pri zagotavljanju kakovosti je potrebno poudariti, da se ravnanje s kakovostjo na področju storitvenih dejavnosti, še posebej v turizmu in hotelirstvu, v marsičem razlikuje od ravnanja s celovito kakovostjo v produkciji izdelkov. Storitev ima nekaj posebnosti, ki jih proizvod nima: neotipljivost, istočasnost, kratkotrajnost in različnost. Storitev v turizmu in hotelirstvu pa ima poleg naštetih lastnosti še nekaj drugih: je ocenljiva, ocena je odvisna od ocenjevalca in od situacije, v kateri se ta ocenjevalec nahaja, lahko se prodaja, vendar je ne moremo zaviti v papir, ne moremo je standardizirati[1], uporabniki storitev (gosti) so različni, storitev in gostinski oziroma turistični proizvodi tvorijo celoto. Zelo pomemben je osebni stik z gostom oziroma odnos do gosta, turista (Meršol, 2001, str. 13). Zanimivo je, da osebje lahko izboljša stopnjo zadovoljstva uporabnikov, če po neprimerno izvedeni storitvi poskuša iskreno popraviti napako. S takšnim obnašanjem namreč pogosto preseže pričakovanja odjemalcev (Snoj, 1998, str. 65).

[1] To, da se storitev ne da standardizirati, nazorno pove preprost primer, da nihče ne more predpisati širine nasmeha posameznega podajalca storitve. Standardizira se lahko procese dela v turizmu in hotelirstvu, komuniciranje in poslovno etiko, izgradnjo infrastrukture v turizmu ipd. Ne more pa se standardizirati vedênja ljudi v odnosu do gosta, ki pomeni pomemben del kakovostne storitve (Meršol, 2001, str. 13).

Na zadovoljstvo porabnikov pomembno vpliva tudi kakovost storitev. Ta je odvisna od izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja zaposlenih, ki te storitve izvajajo. Turistična podjetja bi se morala zavedati, da jim bo obstoj na trgu, med drugim, omogočilo tudi zagotavljanje kakovostnih storitev oziroma zagotavljanje celovite kakovosti poslovanja. Kakovost storitve podjetja je preizkušena ob vsakem soočenju s storitvijo. Če so prodajalci v prodajalni naveličani oziroma niso sposobni odgovoriti na preprosta vprašanja ali klepetajo, medtem ko kupci čakajo, bodo le-ti dvakrat premislili, preden bodo spet obiskali tako prodajalno. Porabniki si na podlagi izkušenj iz preteklosti, ustnih priporočil in oglaševanja oblikujejo pričakovanja o storitvi. Zaznano storitev nato primerjajo s pričakovano, in če je zaznana storitev slabša od pričakovane, so porabniki seveda razočarani in le malo verjetno je, da se bodo ponovno vrnili (Kotler, 2004, str. 84). Po izidih raziskave Forum Corporation v ZDA je več kot 40 % anketirancev navedlo slabo kakovost storitev kot najpomembnejši razlog za prehod h konkurenčni ponudbi, ceno storitev pa le 8 % (Brezovec, 2000, str. 119). Nasprotno je v primeru, ko so njihova pričakovanja izpolnjena ali presežena. V tem primeru se bodo z veseljem vračali k ponudniku storitve.

Kakovost izdelka oziroma storitev navadno ustvarja tudi ugled podjetja. Podjetje, ki bo kupcem nudilo določeno raven kakovosti, bo imelo dober sloves. Raziskave kažejo, da sodi skrb za kakovost med najpomembnejše strateške naloge v podjetjih. Z zavedanjem obvladovanja kakovosti v podjetju naj bi podjetja skušali pripraviti do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. Po mnenju avtorja knjige Kakovost je zastonj, Crosbyja (1989, str. 1–16), se mora tudi management zavedati, da so ključni dejavnik v podjetju zaposleni. Podjetje mora spoznati, kaj je všeč zaposlenim, ter jim zagotoviti vključevanje v strategijo podjetja. Zaposleni, ki se čutijo del podjetja, svoje naloge opravljajo z večjim zadovoljstvom. Zadovoljni zaposleni pa lahko zadovoljujejo še tako zahtevne stranke ter s tem prispevajo k večji kakovosti opravljanja storitev. Kakovostne storitve posledično lahko prispevajo tudi k povečanju konkurenčne prednosti podjetja, slednja pa si s tem more biti izbojujejo boljši položaj na trgu (Brezovec, 2000, str. 119).

V svetu postaja zavedanje, da so kakovostne storitve ključnega pomena za večjo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, vse bolj razširjeno. V storitvenih dejavnostih, v katerih vlada močna konkurenca, podjetja iščejo tiste elemente, ki jim bodo dali prednost pred konkurenco. Eno najmočnejših konkurenčnih orožij je brez dvoma prav kakovost. To dejstvo zagovarja večina poslovnežev, pa tudi Management celovite kakovosti (ang. Total Quality Management – TQM). O slednjem je bilo veliko napisanega v 90-ih letih. Danes je eno najpogostejših poslanstev podjetja in obenem vse bolj potrjuje vlogo kakovosti, ki jo bo ta imela v poslovnih odločitvah v prihodnosti. Tudi številni strokovni časopisi poudarjajo moč in vpliv, ki ga kakovost lahko proizvaja. Znanstveniki in raziskovalci pa so izbrali študijo PIMS (ang. Profit Impact on Market Strategy) za analizo, kakšna je povezava med dobičkonosnostjo in kakovostjo. Na podlagi rezultatov so izdelali podatkovno bazo, ki je vsebovala prednosti proizvodnih operacij in izkušenj v več kot

3000 strateških poslovnih enotah iz različnih dejavnosti. Baza podatkov predstavlja pozitivno razmerje med relativno kakovostjo proizvodov podjetij, donosom na investicijo in tržnim deležem. Pri primerjavi ponudnikov, ki nudijo visoko kakovostne storitve, in njihovih neposrednih konkurentov je bilo ugotovljeno, da lahko prvi pričakujejo koristi od višjih cen, povečane dobičkonosnosti in nižjih stroškov. Gledano dolgoročno se, po mnenju avtorjev, pričakuje, da bo kakovost edini ter najpomembnejši dejavnik uspešnosti poslovanja (Uran, Conti, 2006, str. 83).

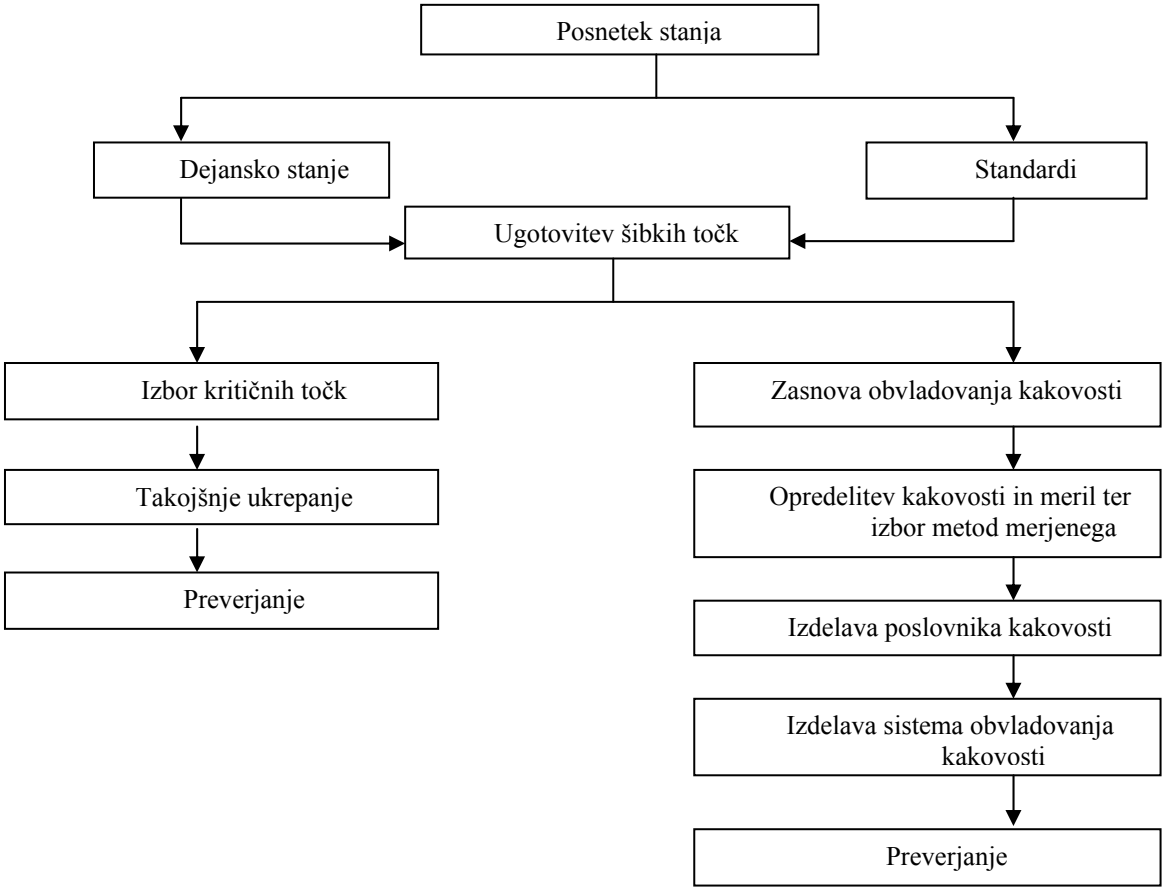
Pogosto je zagotavljanje kakovosti tesno povezano tudi s standardi kakovosti in v nekaterih velikih podjetjih imajo celo posebne oddelke za zagotavljanje kakovosti. Leta 1987 je mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (International Standard Organization) izdala 6 standardov, ki se nanašajo na sistem zagotavljanja kakovosti in management kakovosti. Obsegajo pet standardov serije ISO - 9000 in terminološki slovar ISO 8402, v Evropi pa so poznani tudi pod oznako EN 29000 (Marolt, 1994, str. 32). Po opredelitvi DIN 55350 je zagotavljanje kakovosti opredeljeno z naslednjo vsebino: »Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja in preverjanja kakovosti« (Šostar, 2000, str. 9).

Zagotavljanje kakovosti ni le enkratno dejanje, temveč stalen proces, ki zahteva nenehno izboljševanje lastnosti izdelkov in storitev, organizacije zagotavljanja kakovosti, tehnologije, opreme in sposobnosti ljudi. Je rezultat načrtovanja produkcijskega sistema. Sistem zagotavljanja kakovosti je pravzaprav proces, zato ga lahko predstavimo tudi v obliki faz oziroma dejavnosti, ki so (Marolt, 1994, str. 17):

- trženje in raziskava trga,
- razvoj, konstruiranje, izdelava specifikacij,
- nabava,
- planiranje in razvoj procesa proizvodnje,
- proizvodnja,
- nadzor, preskušanje in preiskava,
- pakiranje in skladiščenje,
- prodaja in distribucija,
- vgradnja in zagon,
- servis in vzdrževanje,
- odstranjevanje izdelka po uporabi.

Potočnik (2002, str. 97) je ta proces predstavil še nekoliko natančneje, in sicer v shematični obliki, kot prikazuje Slika 2.

Slika 2: Uvajanje sistema zagotavljanja kakovosti



Vir: Potočnik, 2002, str. 97.

Obenem Snoj (1998, str. 166) opozarja, da se koncept kakovosti nanaša na kakovost storitev v vseh stopnjah njihovega nastajanja na poti do odjemalcev in uporabe. Kakovost je po njegovem mnenju potrebno obravnavati kot splošno filozofijo, ki preveva celotno podjetje. Ta koncept imenujemo koncept celovite kakovosti, ki pravi, da so storitve dobre takrat, ko zadovoljijo zahteve porabnikov ob istočasnem zadovoljstvu podjetja – ponudnika in ko prispevajo k dohodku tega podjetja.

Po Kotlerju (v Brezovec, 2002, str. 131) lahko kot načela managementa celovite kakovosti v turizmu, opredelimo sledeče:

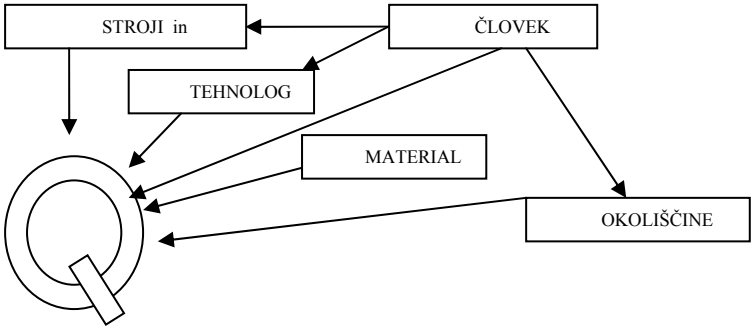
- turisti morajo zaznati kakovost storitev,
- kakovost se mora odražati v vseh dejavnostih podjetja, ne le v izvajanju storitev,
- kakovost zahteva od zaposlenih popolno predanost,
- kakovost zahteva sodelovanje s kakovostnimi partnerji,
- kakovost lahko vedno še izboljšamo,
- kakovost ni dražja,
- kakovost je nujna,
- kakovost ne more »rešiti« neustreznih storitev.

Poseben poudarek pri zagotavljanju kakovosti, ne glede na dejavnost, je potrebno posvetiti vprašanjem vzpostavitve podsistemov, s katerimi podjetja spodbujajo ljudi, njihovo usposobljenost in motivacijo za doseganje višje in konkurenčne kakovosti. Zavedanje, da je človek najpomembnejši dejavnik v konceptu celovite kakovosti, ponuja sistemom razvoja kadrov enkratno priložnost za večjo uveljavitev. Kakovostno opravljanje dela lahko zagotavljamo predvsem z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih (Jereb v Andrejčič et al., 1997, str. 72). Kje in na kakšen način bo potekalo usposabljanje in izobraževanje, je odvisno od posameznega podjetja, toda pri tem je vseeno pomembno, pravi isti avtor, da podjetja upoštevajo nekaj temeljnih pravil:

- vsak na novo zaposleni delavec se mora, praviloma, udeležiti uvajalnega usposabljanja,
- vsebine usposabljanja morajo temeljiti na potrebah dela oziroma zaposlenih,
- usposabljanje ali izpopolnjevanje je namenjeno tako posredovanju znanj, razvijanju sposobnosti, spretnosti in veščin kot tudi spreminjanju stališč in oblikovanju vrednot,
- za politiko izobraževanja, usposabljanj in izpopolnjevanja je odgovoren celoten management podjetja,
- stalno izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih sta nujna pogoja za konkurenčnost in nadaljnji razvoj vsakega podjetja.

Preden se podjetja lotijo postavljanja programov za doseganje večje kakovosti, si morajo odgovoriti na nekaj temeljnih vprašanj, ki se nanašajo tako na cilje, ki jih želijo doseči, instrumente in metode za spremljanje procesov, strategijo, kot tudi na način, s katerim bo zagotovljena trajnost doseženih rezultatov. Določeno pozornost je potrebno posvetiti tudi zaposlenim, kajti tudi pri tematiki kakovosti nikakor ne moremo mimo človeškega dejavnika. Slika 3 nam prikazuje vlogo človeka kot enega izmed dejavnikov kakovosti v povezavi z ostalimi dejavniki.

Slika 3: Človek kot dejavnik kakovosti



Vir: Rekar v Andrejčič et al., 1997, str. 154.

S Slike 3 je dobro razvidno, kateri dejavniki bistveno vplivajo na kakovost, in kot je videti, so skorajda vsi povezani s človekom. Prav zaposleni v podjetju je tisti, ki je odgovoren za npr. nabavo materiala, tisti, ki dela s stroji in ravna s tehnologijo itd. Poleg tega ima človek preko svojih aktivnosti oziroma dela tudi neposreden vpliv. Človeka bi tako lahko označili

kot enega najpomembnejših dejavnikov kakovosti v turizmu. Da lahko to dejstvo sprejmemo, moramo najprej sprejeti hipotezo dveh avtorjev, Andrejčiča in Rekarja (v Andrejčič et al., 1997, str. 138), ki pravita, da se »kakovost pridela«. Navadno odgovornost za »kakovost izdelka« čuti (sprejema) le manjšina oziroma tisti, ki imajo z izdelkom ali storitvijo neposredni kontakt, zato je pomembno, da zaposleni spoznajo, da kakovost »pridelajo« vsi, ki so vključeni v proces. Avtorja prihajata do sklepa, da večina še ni sprejela dejstva, da je kakovost značilnost in sicer ena najpomembnejših, ki označujejo nek narod ali vsaj neko področje, v konkretnem primeru turizem. Po njunem mnenju Slovenci tega v svoji zavesti še nismo usvojili, čeprav vemo, da so nekateri narodi znani prav po svoji kakovosti (švicarske ure, koroški turizem, japonska elektronika, avtomobili in podobno). Na tem področju bo potrebnega še veliko dela, predvsem pa se bodo turistična podjetja morala začeti zavedati, da je kakovost izvajanja turističnih storitev še kako pomembna. Avtorja zaključujeta poglavje z zanimivo ugotovitvijo, ki skorajda ne potrebuje komentarja: »Japonci nimajo žitnic oziroma niso pomembni ali veliki pridelovalci hrane, tudi niso rudni bogataši oziroma pridelovalci diamantov, zlata, urna, bakra, niklja, nimajo tudi lastnih virov energije – nafte ipd., imajo pa kakovost in od nje kar dobro živijo.«

3.3 MERJENJE KAKOVOSTI

Podjetje, ki si prizadeva nuditi kakovostne storitve, se mora posvetiti tudi merjenju kakovosti storitev. V podjetjih je nujno potrebno vzpostaviti sistem, ki bo omogočal objektivno merjenje kakovosti. Izbira metod je odvisna predvsem od velikosti podjetja, informacijskega sistema, vzpostavljenega v podjetju, ter od sredstev in časa, ki ga podjetje namerava porabiti. Pred vsakim merjenjem je potrebno razmisliti tudi o vseh prednostih in pomanjkljivostih določene metode. Za samo merjenje se v praksi uporabljajo različne metode. Najpogosteje uporabljene so (Verbič, 1994, str. 69–70):

- spraševanje, ki je lahko osebno, telefonsko ali po pošti,
- opazovanje – v ta namen se uporabi tako imenovani skriti kupec,
- spremljanje reklamacij in pritožb,
- ugotavljanje zneska danih odškodnin in spremljanje zvestobe strank.

Poleg tega je nujno potrebno opredeliti, kaj naj bi merjenje kakovosti sploh predstavljalo, oziroma kaj bo merjeno. V podjetjih se pogosto pojavlja težava, ker poskušajo storitvena podjetja meriti kakovost svojih storitev tako, da najprej oblikujejo standarde njihovega delovanja, nato pa z njimi primerjajo dejansko delovanje. Pri tem se seveda pojavi težava, saj standardi ne odsevajo dejanskih pričakovanj, še manj pa želja porabnikov. Pri postavljanju standardov je nujno potrebno upoštevati tako vidik ponudnika kot vidik porabnika storitev. Omenjeni standardi morajo biti predvsem zakoniti, merljivi, stvarni oziroma dosegljivi, smiselni, spodbudni in nediskriminacijski (Snoj, 1998, str. 168).

Pri merjenju kakovosti storitev si je zato potrebno najprej zastaviti določena merila, ki so vezana na (Verbič, 1994, str. 70):

- merjenje kakovosti s pomočjo kriterijev in standardov, navedenih v določilih institucij, oziroma s pomočjo meril oblikovanih v organizaciji;
- merjenje kakovosti storitev s pomočjo koncepta zadovoljstva odjemalcev (uporaba vprašalnikov, primerjava s konkurenti, model SERVQUAL itd);
- merjenje kakovosti delovanja organizacije, pri čemer gre za:
- merjenje obstoja določenih pogojev za delovanje organizacije;
- merjenje učinkovitosti (akcije), odličnosti (rezultatov) in izboljšanja (hitrost in razširitev);
- merjenje kakovosti z vidika »blagostanja« organizacije, pri čemer gre za strateško in dolgoročno koreliranje kazalcev uspešnosti delovanja organizacije (donosnost, vračanje naložb, tržni delež) in ravni kakovosti storitev organizacije.

Pri postavljanju standardov in opredelitvi tega, kaj na bi se merilo, nam pomagajo različni modeli, ki bodo predstavljeni v naslednjem poglavju.

3.4 MODELI KAKOVOSTI

Raziskovalci so razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev, na podlagi katerih lahko podjetje poišče primerne organizacijske rešitve in določi ustrezne standarde kakovosti, s katerimi bi najbolj zadovoljili potrebe porabnikov. V praksi najbolj poznani in najpogosteje uporabljani modeli predstavljeni v nadaljevanju.

a) Model kakovosti 4Q

Model kot kriterij za presojo kakovosti izpostavlja sledeče: kakovost načrtovanja (storitev mora biti načrtovana tako, da zadovolji porabnika), kakovost izvedbe storitve (izvedba storitve se mora čim bolj približati dogovorjenim določilom), kakovost izvedbe ob določnem času (storitev mora biti izvedena v dogovorjenem času) ter kakovost odnosov (kakovosten odnos se ustvarja med izvajalcem in porabnikom). Na zaznavo storitev vpliva poleg pričakovanj porabnika in občutenja ob izvedbi tudi podoba storitvene organizacije (Potočnik, 2002, str. 164). Nazornejši prikaz modela je prikazan na Sliki 4.

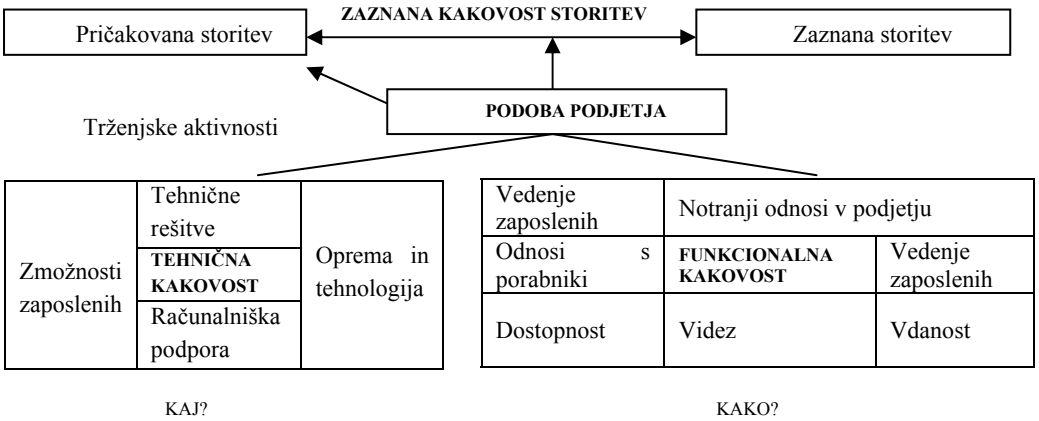
Slika 4: Model kakovosti storitev 4Q

Vir: Potočnik, 2002, str. 163.

b) Model pričakovane ali zaznane kakovosti storitev

Model temelji na porabnikovem ocenjevanju kakovosti storitve, tako da pričakovano storitev primerja z zaznano storitvijo. Kakovost storitve, kakor jo zazna uporabnik, lahko razdelimo na dva dela oziroma na tehnično in funkcionalno kakovost (Grönroos v Mont, Plepys, 2003, str. 30). Omenjeni avtor poudarja, da je tehnična kakovost osnovni pogoj za pozitivno zaznavo celovite kakovosti, toda funkcionalna kakovost je tista, ki lahko vpliva na konkurenčno prednost podjetja. Zaznana kakovost pa ni opredeljena samo na nivoju tehnične oziroma funkcionalne kakovosti, temveč tudi na podlagi vrzeli, ki nastane med pričakovano in zaznano kakovostjo. Iz tega izhaja, da mora storitvena organizacija oziroma podjetje uskladiti dejansko izvedeno storitev s storitvijo, kakršno pričakuje uporabnik. Izrednega pomena pri tem so vtisi, ki jih uporabnik pridobi med izvajanjem storitve. Vtisi se nanašajo na kontaktno osebje in splošni vtis o podjetju, tehnični opremljenosti, delovnem okolju ter na ostale dejavnike, tehnične oziroma funkcionalne kakovosti, ki jih lahko razberemo z modela, prikazanega na Sliki 5.

Slika 5: Model zaznave kakovosti

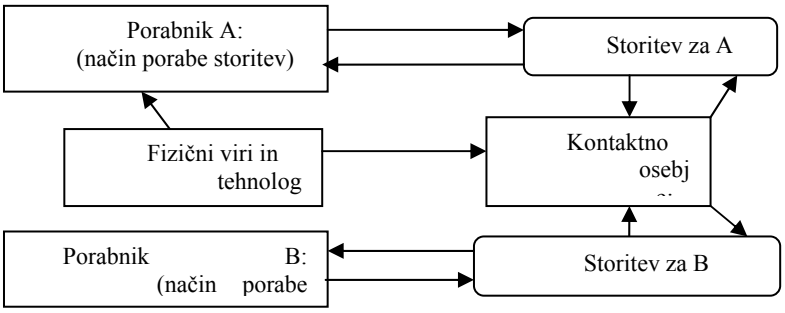


Vir: Grönroos v Mont, Plepys, 2003, str. 30.

c) Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve

Bistvo tega modela, prikazanega na Sliki 6, je v tem, da je kakovost odvisna izključno od vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom v trenutku soočenja s storitvijo. Kakovost storitve je odvisna od dveh dimenzij: kakovosti fizičnih dokazov in kakovosti vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom. Na kakovost storitve v trenutku soočenja s storitvijo vpliva tudi kontaktno osebje s svojim razumevanjem porabnikovih želja in potreb. Vzajemni odnos med izvajalcem in porabnikom, ki nastane v trenutku soočenja s storitvijo, je odvisen od tehničnih sposobnosti in znanja izvajalca. Izvedbo storitve je potrebno prilagoditi pričakovanjem in vedenju porabnika oziroma »njegovemu načinu porabe«. Glede na to, da se mora izvajalec prilagoditi načinu porabe, se tudi storitev A razlikuje od storitve B, kljub temu da gre za enako storitev. Izjemno dobri rezultati vzajemnih odnosov med obema stranema ter visoko kakovostjo storitve zagotavljajo tudi večjo verjetnost, da bo večkratni nakup storitve prerasel v dolgotrajno zvezo med porabnikom in storitveno organizacijo oziroma podjetjem (Potočnik, 2002, str. 168).

Slika 6: Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve



Vir: Potočnik, 2002, str. 169.

d) Model vrzeli

Model so razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry (Fedoroff, 2007) na osnovi večletnih raziskav. S pomočjo modela naj bi bilo podjetjem olajšano ugotavljanje, kje prihaja do razlik med pričakovanim in dejanskim stanjem pri nudenju storitev. V modelu vrzeli je kakovost storitve opredeljena kot vrzel (razlika) med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem dejansko prejete storitve. Model, prikazan na Sliki 7, opozarja na pet pomembnih vrzeli na katera morajo biti podjetja še posebej pozorna, oziroma prikazuje, kje prihaja do nesoglasij in odstopanj v sistemu ponudnik–potrošnik.

Prva vrzel predstavlja splošno vrzel med izvajalcem storitve in porabnikom, ki nastane med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri vodstvu storitvene organizacije. Dogaja se, da veliko storitvenih organizacij sploh ne razume, kaj porabnik pričakuje od storitve.

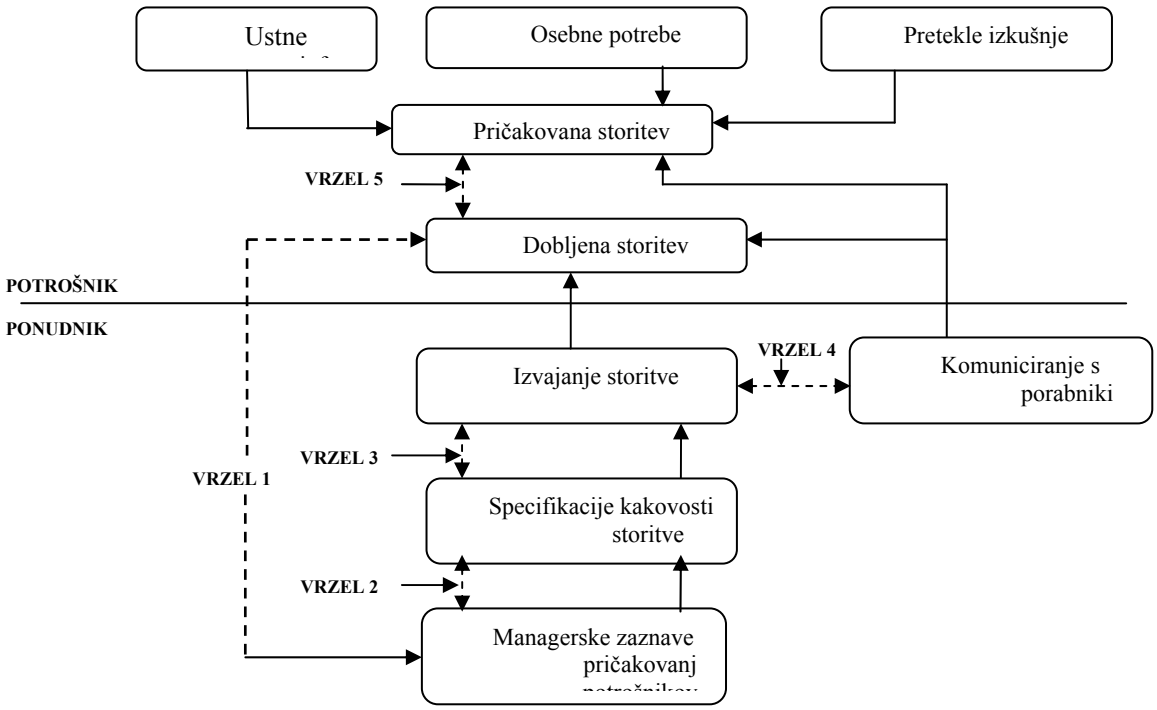
Druga vrzel, je vrzel med zaznavanjem pričakovanja pri vodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitev. Vodstvo sicer utegne zaznati porabnikove želje, toda postopka ne določi natančno.

Tretja vrzel nastane med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitev, če na primer kontaktno osebje ni dovolj izobraženo, je preobremenjeno, nesposobno ali nepripravljeno izpolniti specifikacije. Kljub obstoju formalne specifikacije, izvedba storitve ni povsem zagotovljena.

Četrta vrzel obstaja med izvajanjem storitve in zunanjim komuniciranjem, zlasti v obliki nevarnosti, da ne pride do uresničitve obljub, danih porabnikom.

Zadnja, peta vrzel obstaja med zaznano in pričakovano storitvijo. Dojemanje kakovosti storitev je rezultat porabnikovega primerjanja pričakovanj z občutno izvedbo storitve. Pojavi se, kadar porabnik oceni izvedbo storitve drugače in napačno zazna kakovost. Cilj vsakega podjetja je seveda zmanjšanje najpomembnejše vrzeli, in sicer pete vrzeli. Podjetje si mora za obstoj na konkurenčnem trgu, prizadevati za izpolnitev porabnikovih pričakovanj. Ponuditi mora storitve najvišje kakovosti, saj na ta način lahko zagotovi, da se bodo porabniki vračali (Fedoroff, 2007; Brezovec, 2000, str. 130).

Slika 7: Model vrzeli



Vir: Prirejeno po Fedoroff, 2007.

e) Model SERVQUAL

Model se uporablja za merjenje zadovoljstva porabnikov s kakovostjo storitev. Storitvena podjetja ga uporabljajo tako za presojo kakovosti storitev kot tudi za boljše razumevanje pričakovanj in zaznavanj svojih strank. Model SERVQUAL sestavlja 22 trditev, ki se nanašajo na pet razsežnosti: otipljivost, zanesljivost, odzivnost, občutek zaupanja, usmerjanje pozornosti k stranki. Anketiranci trditve, ki se nanašajo na njihova pričakovanja in zaznave kakovosti storitve, ocenjujejo s pomočjo sedemstopenjske merske lestvice Likertovega tipa. S pomočjo teh meril storitev si porabniki lahko ustvarijo mnenje o kakovosti storitev. Vrzel, ki nastane med pričakovano in zaznano storitvijo, pa predstavlja merilo kakovosti storitev (Shahin, 2007, str. 4).

Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti kakovosti in kakovostnega opravljanja storitev in znajo prisluhniti mnenjem ter željam porabnikov, si prizadevajo, da bi bilo med pričakovanim in zaznanimi storitvami čim manj vrzeli. Vse tržne raziskave namreč kažejo, da je 50–70 % nakupov prijateljskih nasvetov in, da slab glas potuje tri do petkrat hitreje od dobrega. Očitno je, da ljudje raje govorijo o svojih slabih izkušnjah kot o dobrih. Toda obstajajo načini, kako širiti dober glas. Pri strankah je potrebno zbuditi ponos, da so odjemalke določenega podjetja (Horovitz, Panak, 1997, str. 92). Dober glas o podjetju lahko posredno vodi do pridobivanja novih strank in do zmanjšanja stroškov, ki bi jih podjetje imelo zaradi kakršnih koli nevšečnosti, povezanih z nekakovostnimi storitvami.

Podjetje mora ugotoviti, koliko bi ga stalo znižanje stopnje odhodov, in se naučiti prisluhniti kupcu, saj je to najboljša rešitev. Nekatera podjetja so oblikovala sisteme, ki vodilnim kadrom omogočajo nenehen stik s povratnimi informacijami, ki jih kupci sporočajo zaposlenim, s katerimi so v nenehnem stiku. Zadovoljstvo kupcev lahko podjetja zaznajo tudi s spremljanjem pritožb kupcev. Toda 96 % nezadovoljnih kupcev se ne pritoži, ampak preprosto odide. Seveda samo poslušanje pritožb še zdaleč ni dovolj. Podjetje mora ob pritožbi hitro in primerno ukrepati, saj na ta način še lahko obdrži kupca. Žal je v današnjem času pretežni del trženjske teorije in pristopov osredotočen namesto na ohranjanje odnosov z obstoječimi kupci, na pridobivanje novih kupcev. Prav zaradi tega bi se morala podjetja po mnenju Kotlerja (2004, str. 73) bolj posvečati spremljanju zadovoljstva kupcev, saj zadovoljen kupec ostane dlje zvest, v večjem obsegu kupuje nove izdelke podjetja in nadgrajuje obstoječe izdelke, ter širi dober glas o podjetju samem.

3.5 KAKOVOST V TURIZMU

Kakovost v turizmu je opredeljena kot tržna kategorija in lastnost turističnega proizvoda, ki se nanaša na doseganje/preseganje zahtev, potreb in pričakovanj turistov. Turistični proizvod je sestavljen iz petih komponent (lokacija, zmogljivosti, ugled destinacije, cena in način izvajanja storitve), ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo turista in s tem zanj ustvarjajo vrednost. Nosilec turistične dejavnosti lahko vpliva le na način izvajanja

storitev, oziroma z izboljšanjem te komponente, z najmanjšim finančnim vložkom, doseže največje povečanje vrednosti za gosta in s tem boljše poslovne rezultate (Ovsenik, Uran, 2006, str. 63). Glede na dejstvo, da na globalnem turističnem trgu vlada vse večja konkurenca, je vsekakor pomembno zagotoviti turistično ponudbo na ustrezni kakovostni ravni za obstoječe in potencialne goste. Zadovoljni gostje so ključ uspeha v turizmu in ravno zato je primarni cilj avtorjev RNUST dvig kakovosti proizvodov/storitev v slovenski turistični ponudbi na vseh ravneh izvajanja. V neposrednem stiku z gosti so predvsem turistični delavci v turističnih agencijah, društvih, hotelih, restavracijah in drugih s turizmom povezanih dejavnostih. In prav ti neposredni izvajalci imajo še kako pomemben vpliv na turiste. Na tem mestu lahko navedemo mnenje direktorice lokalne turistične organizacije Bled (LTO Bled), Eve Štravs Podlogar, podano v intervjuju za časnik Gorenjski Glas, ki pravi: »Kakovost v turizmu je tudi to, da imaš čas za gosta. Pokaže se za receptorskim in točilnim pultom, za mizami v restavraciji – torej v osebnem stiku z gosti. Včasih lahko že drobna neprijaznost v manjšem lokalu pokvari celoten vtis« (Peternel, 2002, str. 21).

Dejstvu, da kakovost iz dneva v dan pridobiva na pomenu, se nikar ne moremo izogniti oziroma; na eni od tujih spletnih strani lahko zasledimo »Kakovost ni vse, toda brez kakovosti je vse brez pomena.« Kakovost postaja ključni dejavnik, ki omogoča turističnim podjetjem, da ostanejo konkurenčna. Potencialni gostje in stranke vrednotijo ponudbo in iščejo tiste na višjem nivoju, ki nudijo storitve, primerljive s ceno (La qualita non e` tutto, senza la qualita tutto e` ninete, 2006). V večini držav lahko zasledimo, da kakovosti posvečajo vedno večjo pozornost, in tako tudi najrazličnejši t. i. znaki kakovosti že dolgo niso nobena novost. Eden precej znanih je »Znak kakovosti švicarskega turizma«, ki je postal povezovalno sredstvo švicarskega turizma in sredstvo za povečanje njegove konkurenčne prednosti že sredi devetdesetih let. Njegov cilj je postopno izboljševanje kakovosti vseh turistični storitev in vključevanje kakovosti v vse faze počitnic, kar naj bi privedlo do povečanja kakovosti doživetij za gosta (Quality Label for Swiss Tourism, 2006).

Za zagotavljanje kakovosti turistične ponudbe so po mnenju strokovnjakov odgovorni tako zaposleni v turizmu kot tudi prebivalci določene turistične destinacije. Ob opravljenih številnih raziskavah in upoštevanju mnenja turistov lahko tako zaposleni v turizmu kot tudi prebivalci ponudijo kar najbolj kakovostne storitve, predvsem pa lahko nudijo storitve v skladu z željami porabnikov (Quality comes from Friendly Service, 2006). Znano je, da se gostje z veseljem vračajo v kraje, kjer so bili zadovoljni s ponudbo, ter o tem pripovedujejo svojim prijateljem. Raziskave so pokazale, da je dandanes veliko težje pridobiti nove stranke kot obdržati že obstoječe. Ravno zaradi tega, se morajo podjetja potruditi, da porabnikom ponudijo kar najbolj kakovostne izdelke oziroma storitve (Quanto sei soddisfatto, 2006).

S problematiko kakovosti in z njo povezane konkurenčnosti se v Sloveniji ukvarjajo tudi na Direktoratu za turizem. Po njihovem mnenju, je povečanje kakovosti slovenskega

turizma eden od ključnih dejavnikov ohranjanja in povečanja konkurenčnih sposobnosti slovenskega turizma. Spremembe na tem področju zahtevajo celovit pristop in razvoj aktivnosti in ukrepov na vseh področjih in nivojih turističnega delovanja. Koncept kakovosti se obravnava kot najboljši vir konkurenčnih prednosti v turizmu (Zagotavljanje kakovosti, 2006).

Turistični proizvodi/storitve so proizvedeni in potrošeni istočasno in ravno zaradi tega je doseganje kakovosti v turizmu izredno težka naloga. Popolno kakovost je skoraj nemogoče doseči, saj vedno obstaja možnost, da bodo zaposleni, kljub prizadevanju in preprečevanju čim večjega števila napak, storili kakšno napako, in sistem se bo zrušil. S programi popolne kakovosti skušajo managerji odstraniti pomanjkljivosti in izboljšati mnenje gosta o kakovosti (Avelini Holjevac, 1998, str. 245).

4 KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčna prednost postaja danes vse bolj uporabljen in uveljavljen pojem oziroma ključni dejavnik našega časa. Porabniki postajajo vse bolj zahtevni, želijo, da so storitve opravljene hitreje, ceneje, na edinstven način oziroma v skladu z njihovimi željami. Vse to vodi k spremembam znotraj podjetja. Podjetje, ki želi biti uspešno, mora veliko pozornosti nameniti tako doseganju konkurenčne prednosti na trgu, kot tudi k njeni ohranitvi. Strokovnjaki pravijo, da je potrebno vzpostaviti primerno strategijo doseganja konkurenčne prednosti, se osredotočiti na šibke točke v podjetju in jih odpraviti ter izpostaviti zaposlene kot najpomembnejše premoženje podjetja (Kotelnikov, 2007).

Danes si skoraj vsa podjetja prizadevajo doseči trajno konkurenčno prednost. Naloga vsekakor ni lahka. V preteklosti je konkurenčna prednost temeljila na virih, kot so lokacija, finančni kapital in nove tehnologije. Danes so to viri začasne konkurenčne prednosti. Moderna doba je zmanjšala pomen lokacije, kapital se prosto pretaka po globalnem trgu, nove tehnologije pa je možno hitro posnemati. Sprememb se zavedajo številna podjetja. V ospredje tako vse bolj stopajo zaposleni oziroma t. i. človeški viri in človeški kapital kot edinstven vir konkurenčne prednosti za podjetje. Kljub temu, da se mnoga podjetja zavedajo pomena človeških virov kot vira konkurenčne prednosti, pa z njim mnogokrat ne znajo primerno (pravilno) ravnati (Guzzo, 2007).

Vsako podjetje, ki nastopa na trgu, išče neko vrsto prednosti pred tekmeci oziroma išče načine, da se v očeh kupca razlikuje od drugih ponudnikov. Najti takšno prednost, ki bo dolgoročna in je ne bo lahko posnemati, je pravi poslovni izziv. Zastavlja se vprašanje, kaj mora podjetje storiti, da si ustvari konkurenčno prednost. Obstaja več možnosti. Podjetje lahko zniža cene ali preoblikuje stare proizvode, toda obe aktivnosti je možno posnemati in konkurenca lahko uporabi iste metode. Ugodnosti omenjenih dveh konkurenčnih metod lahko tako podjetja uživajo le krajši čas, zato so prisiljena vseskozi iskati nove in nove načine (Uran, 2006, str. 52).

V turizmu, kjer je celosten proizvod tako raznolik in sestavljen iz celega spektra storitev, je enakovrednih virov za ustvarjanje konkurenčne prednosti ogromno, zato je doseganje konkurenčne prednosti še toliko boj zahtevno. Načinov za doseganje konkurenčne prednosti je veliko, od podjetja pa je odvisno, kateri način bo izbralo.

4.1 OPREDELITEV KONKURENČNIH PREDNOSTI

Skladno z opredelitvijo, ki jo navaja Kotler (2004, str. 82) je konkurenčna prednost zmožnost podjetja biti uspešno na področjih, na katerih jih tekmeci ne morejo ali ne želijo »ujeti«. Porter (1999) pri tem dodaja, da je cilj večine podjetij ustvariti si trajno konkurenčno prednost. Kotler (2004, str. 83) še poudarja da mora vsaka konkurenčna prednost hkrati pomeniti tudi prednost v očeh kupca. Pri vsem tem je potrebno omeniti še oblike in osnove konkurenčne prednosti, na podlagi katerih podjetja sploh dosegajo svojo konkurenčno prednost. Tako oblike kot osnove konkurenčne prednosti bodo natančneje predstavljene v nadaljevanju.

Podjetja razvijajo različne procese za proizvodnjo in ponujanje proizvodov, ki lahko postanejo konkurenčna prednost. Poslužujejo se različnih načinov in uporabe »skrivnih« sestavin, kot so unikatni proizvodi ali razvijanje takšnih procesov izvajanja storitev, ki se bistveno razlikujejo od konkurence. Za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti skušajo podjetja razviti svoje osnovne zmogljivosti, kot je npr. edinstvena kombinacija procesov, veščin in/ali poslovnih sredstev. Kakor hitro se približuje konkurenca, v smislu kakovosti proizvoda, je kakovost storitve, razvita s temi osnovnimi zmogljivostmi, tisto, kar se bo vse pogosteje uporabljalo za oblikovanje diferenciacije med ponudniki. Koncept kakovosti storitve lahko uporabi podjetje – v strateškem smislu za pridobivanje konkurenčne prednosti – način (Uran, 2003, str. 32):

- kako proizvaja proizvode in izvaja storitve,
- kako ravna z zaposlenimi in
- kako gradi močno identiteto blagovne znamke in ugled.

Šlo naj bi za proces, ki vključuje tako odzivnost storitve kot konsistentnost izvajanja storitve. Podjetja, ki znajo prilagoditi kakovost storitev kot operacijski pristop s svojimi konkurenčnimi metodami, lahko oblikujejo ogromno in trajno konkurenčno prednost. Grönroos (v Uran, 2006, str. 35) pri tem opozarja, da je potrebno razlikovati med procesom izvajanja storitev in dejansko izvršeno storitvijo. Prepričan je, da bodo porabniki primerjali svoja pričakovanja s kombinacijo procesa storitve in z dejansko izvršeno storitvijo. Posebno pomembno je to v gostinstvu in turizmu, kjer je gost vključen v vse, kar počnemo. Podjetja morajo strmeti k temu, da oblikujejo takšen sistem storitev, ki bo prijazen do gosta in bo dovoljeval pozitivno interakcijo med osebjem in gostom. Predvsem pa je priporočljivo, da se osredotočijo tudi na kakovost storitve, ki je lahko uporabljena kot konkurenčna prednost in strategija. Podjetja, ki so se že naučila oblikovati superiorne ravni storitev, je namreč težko posnemati. Toda glede na to, da vsi koncepti in modeli kakovosti

izhajajo iz proizvodnih dejavnosti, jih je včasih težko posnemati v storitvenih dejavnostih, zato bo na tem področju potrebnega še veliko dela.

4.2 OBLIKE KONKURENČNIH PREDNOSTI

Kot dve osnovni obliki konkurenčne prednosti Porter (1999) opredeljuje nižje cene in diferenciacijo. Podjetje lahko doseže konkurenčno prednost na podlagi nižjih stroškov (stroškovna učinkovitost), kar pomeni, da kupcem ponudi proizvode/storitve po nižji ceni. To podjetju omogočajo nižji stroški. Druga možnost, da podjetje doseže konkurenčno prednost, je, da kupcem ponudi drugačne (diferencirane) proizvode ali storitve. Gre za diferenciacijo, ki je nekoliko širši pojem in se nanaša na celo paleto različnih podoblik diferenciacije (Čater v Pučko, Čater, Rejc Buhovac, 2006, str. 32):

1. *diferenciran proizvod in/ali storitev* – kupec dobi v podjetju natančno tak proizvod/ storitev, ki si ga (jo) želi, hkrati pa ga (jo) ne more dobiti pri drugih konkurentih;
2. *celovita ponudba* – gre za to, da podjetje kupcu, za razliko od konkurentov, poleg določenega proizvoda/storitve ponuja še nekaj več;
3. *hitro zadovoljevanje potreb kupcev* – v današnjem času je hiter odziv še več kot potreben oziroma nujen. Kupci na svoj proizvod/storitev niso pripravljeni prav dolgo čakat. Hitrejša dobava pomeni eno od oblik diferenciacije, vpliva na privabljanje dodatnih kupcev in posledično še na rast tržnega deleža;
4. *prilagodljivo zadovoljevanje posebnih (specifičnih potreb kupcev)* – tudi ta oblika diferenciacije postaja dandanes vse bolj pomembna, saj ljudje zahtevajo vedno več, in v kolikor svojih zahtev ne bodo zadovoljili v enem podjetju, se bodo preusmerili h konkurenci;
5. *ugled oziroma podoba podjetja* – podjetja se med seboj razlikujejo in že iz samega poslovanja je lahko razvidno, kako je podjetje naravnano.

V današnjem času skoraj vsa podjetja poudarjajo koncept kakovosti, vendar vsako po svoje izpostavlja tisti dejavnik (funkcionalnost, dodatki, zanesljivost, skladnost s standardi, trajnost, možnosti popravil, estetskost in zaznana kakovost s strani porabnikov), za katerega meni, da je odločilnega pomena. Prav zato je potrebno ugotoviti, kaj je tisto kar kupca pritegne, da kupuje pri določenem podjetju in ne pri konkurenci; ali je to nizka cena ali karkoli drugega.

4.3 OSNOVE KONKURENČNIH PREDNOSTI

Konkurenčno prednost, ki je opredeljena kot prednostni položaj podjetja na trgu, si podjetja lahko izoblikujejo na podlagi določenih osnov oziroma pogojev. Od posameznega podjetja je odvisno, kako bo določene pogoje kar najbolje izkoristilo in kakšno konkurenčno prednost si bo na podlagi le-teh izoblikovalo. Glede na to, da se pogoji spreminjajo iz dneva v dan, se je podjetje prisiljeno prilagajati spremembam na trgu in

iskati vedno nove vire, na podlagi katerih bo lahko zgradilo osnove svoje konkurenčne prednosti (Kotelnikov, 2007; Stallman, 2006).

V literaturi je možno zaslediti več razlag osnov konkurenčnih prednosti, ki jih lahko strnemo v štiri šole/hipoteze: šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju zmožnosti in šola na temelju znanja. Razlika med šolami je le v razlagi nastanka konkurenčnih prednosti podjetja. Medtem ko šole na temelju virov, zmožnosti in znanja poudarjajo, da temelji za konkurenčne prednosti izhajajo iz podjetja samega, šola na temelju industrijske organizacije poudarja, da konkurenčne prednosti temeljijo na tržni strukturi oziroma strategiji podjetja (Pečaver, Spreitzer, 2004, str. 75).

Za uspešno poslovanje podjetja in doseganje konkurenčnih prednosti, bi bilo pravzaprav potrebno upoštevati nauke vseh šol. Konkreten primer je doseganje konkurenčnih prednosti na osnovi človeških virov. Če v podjetju ne bodo imeli primernega znanja oziroma zmožnosti, bo podjetje bolj težko dosegalo svojo uspešnost. Tu gre pravzaprav za povezovanje treh šol, šole na temelju virov, šole na temelju znanja in šole, temelječe na zmožnostih oziroma sposobnostih. Skladno s tematiko same naloge je v nadaljevanju nekoliko podrobneje predstavljena šola na temelju virov.

4.4 OSNOVE KONKURENČNIH PREDNOSTI V SKLADU S ŠOLO NA TEMELJU VIROV

Šola na temelju virov daje poudarek na vire podjetja. Vire delimo na fizične, finančne, človeške in organizacijske vire. Med fizične vire podjetja, ki naj bi bili možne osnove konkurenčnih prednosti podjetja, se tako uvrščajo zemlja, zgradbe, infrastruktura, tehnologija in dostop do materialov, surovin, energije. Finančni viri so prav tako lahko osnova konkurenčnih prednosti, podjetje jih pridobi z zadostnim obsegom finančnih sredstev po ugodnih pogojih ali z boljšimi plačilnimi pogoji. Vse bolj pridobivanju na pomenu tudi človeški viri. V to skupino prištevamo kakovost managementa, kvalifikacijsko strukturo zaposlenih, znanja ter sposobnosti zaposlenih, stroške delovne sile, kreativnost zaposlenih, motiviranost zaposlenih in drugo. Kot zadnjo skupino je potrebno omeniti še organizacijske vire, h katerim spadajo organizacijska struktura, sistemi planiranja, organizacijska kultura, standardi kakovosti in celostna slika podjetja (Pečaver, Speitzer, 2004, str. 81). Osnovni pogoj doseganja konkurenčne prednosti, skladno s šolo na temelju virov, je obstoj virov, s katerimi razpolaga podjetje. Porter (1999) pri tem poudarja, da mora imeti podjetje, ki želi doseči konkurenčno prednost, vire, ki so redki, jih ni možno posnemati in jih ni lahko zamenjati. V nasprotnem primeru, jih lahko konkurenčno podjetje zlahka posnema.

Samo obstoj nekih virov pa seveda še zdaleč ni dovolj za doseganje konkurenčnih prednosti. Viri kot taki morajo ustrezati okolju ter izpolnjevati stroge pogoje. Slednje je možno strniti v sedem točk (Čater v Pučko, Čater, Rejc Buhovac, 2006, str. 42):

a) *vrednost virov* – viri morajo podjetju omogočiti kar najboljše izkoriščanje priložnosti ali nevtraliziranje nevarnosti iz okolja;
b) *heterogenost virov* – pri tem gre za razlikovanje virov med seboj glede na njihovo učinkovitost. Podjetja z bolj učinkovitimi viri naj bi bila uspešnejša, imela naj bi nižje stroške, računala bi lahko na realizacijo rent;
c) *redkost virov* – stopnja redkosti virov nam pove, koliko podjetij razpolaga z določenimi viri. Vir je lahko osnova konkurenčne prednosti vse dokler je takih podjetij, ki z virom razpolagajo, manjše kot je število podjetij, ki so potrebna za popolno konkurenco;
d) *trajnost virov* – trajnost virov predstavlja čas, po katerem ti izgubijo svojo vrednost in s tem potencial za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Ta čas naj bi bil čim daljši;
e) *nemobilnost virov* – bolj so viri nemobilni, boljša osnova konkurenčne prednosti so lahko za podjetje. Če viri pod nobenim pogojem ne morejo postati predmet trgovanja, ali bi le to bilo nesmiselno, govorimo o popolni nemobilnosti;
f) *nezamenljivost virov* – če niso znani ali ne obstajajo drugi viri, ki bi lahko prvega enakovredno nadomestili, govorimo o nezamenljivosti virov;
g) *nezmožnost kopiranja virov* – podjetja naj bi bili seveda takšni, da jih konkurenti ne morejo zlahka kopirati.

Ob upoštevanju vseh, ali vsaj večine postavk, si lahko podjetje obeta, da si bo izoblikovalo konkurenčno prednost pred drugimi. Predvsem pa bo potrebno spremeniti mnenje in mišljenje vodilnih v podjetjih o zaposlenih. Zavedati se je potrebno, da so zaposleni pravzaprav največje bogastvo podjetja, in kolikor vanje vlagamo, toliko dobimo. Sicer je res, da se v turizmu omenjajo številne konkurenčne prednosti (geografska lokacija, naravne in kulturne znamenitosti), ki so predstavljene tudi v naslednjem poglavju, se pa vendarle preredko omenja ljudi, zaposlene v turizmu, ki so pravzaprav temeljni element celotne dejavnosti.

4.5 KONKURENČNE PREDNOSTI V TURIZMU

V literaturi se v zvezi s konkurenčnostjo pojavljajo številne razlage oziroma modeli za doseganje konkurenčnih prednosti. V praksi se tako najpogosteje omenjata model WEF (World Economic Forum) in model IMD oziroma raziskava, ki jo letno opravlja Inštitut za razvoj managementa (IMD). Model WEF je temeljni element primerjalne analize konkurenčnosti držav. Pristop temelji na analizi faktorjev konkurenčnosti (odprtost gospodarstva za mednarodno trgovino in finance, vloga vladnega proračuna in intervencij, razvoj finančnega trga, kakovost infrastrukture, tehnologije, poslovnega managementa, pravnih in političnih institucij), ki državi omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti. Rezultat modela prikazuje vpliv nacionalnega okolja na ekonomsko aktivnost v državi. Model IMD pa na podlagi določenih kriterijev države razvršča po konkurenčnosti in za vsako opredeli glavne prednosti ter slabosti. V splošnem pa velja, da države, ki na lestvici dosegajo

najvišja mesta, precej sredstev vlagajo v človeške vire (izobraževanje, management), raziskave, razvoj, trženjske dejavnosti, tehnologijo in inovacije (Sirše et al., 2005, str. 15).

Model, ki se je uveljavil v novejšem času, v začetku 90-ih let, je model Croutch-Ritchie (Croutch, Ritchie, 2003, str. 60). Gre za prvi model, ki je skušal na sistematičen način opisati konkurenčnost destinacije. Sam model sestavlja sedem vsebinskih sklopov, znotraj vsakega sklopa oziroma kategorije, pa najdemo še dodatne podkategorije, ki natančneje opredeljujejo sam sklop. Glavne kategorije samega modela so sledeče:

1. makrookolje – kategorija opredeljuje splošne značilnosti posamezne destinacije (klima, tendence v okolju, geografija, demografija, sociokultura, ekonomske sile, tehnologija, politično okolje);
2. mikrookolje predstavlja strukturo turističnega trga ter lastnosti nastopajočih akterjev (dobavitelji vmesnih proizvodov, turistična podjetja, tržni posredniki, potrošniki, povezane in podporne industrije, javnost, način poslovanja destinacije, konkurenčne destinacije, povezovanje turističnega sistema);
3. glavni viri in atrakcije je kategorija, ki vsebuje elemente, kot so: geografski in klimatski pogoji, kultura in zgodovina, nabor aktivnosti, posebni dogodki, zabava, turistična infrastruktura, povezovanje z destinacijo;
4. podporni viri in faktorji zajemajo naslednje elemente: infrastruktura, dostopnost, znanje, človeški in finančni kapital, gostoljubnost, podjetnost, politična volja;
5. politika, planiranje in razvoj destinacije – pri tem imamo v mislih opredelitev turistične destinacije, filozofijo oziroma pogled vpletenih na turizem v destinaciji, vizijo, pozicioniranje, razvoj, analizo konkurentov in partnerjev, kontrolo in evalvacijo izvajanja načrtov ter preverjanje rezultatov;
6. management destinacije zajem trženje, management obiskovalcev, financiranje in rizični kapital, organizacijo, raziskave, kakovost storitev in skrbništvo nad viri;
7. dodatne determinante – kategorija v katero uvrščamo elemente kot so lokacija, medsebojna odvisnost, varnost, ugled/sloves in vrednost glede na stroške.

Na osnovi modela Crouch-Ritchie je bil leta 2003 objavljen še en model, ki je drugačen in bolj prilagojen potrebam kvantitativne analize. Poimenovan je po avtorjih Larryju Dwyerju in Chulwonu Kimu oziroma model Dwyer-Kim. Vsebinsko je ravno tako razdeljen na več kategorij, ki so nekoliko podobne modelu Croutch-Ritchie. Kategorije so sledeče (Dwyer, Kim, 2003, str. 380–398):

1. prirejeni viri – ta se deli na še dve podkategoriji: naravni viri (geografska lokacija, klima, flora, favna) in dediščina ter kultura (zgodovina običaji, navade, arhitektura, kulinarika, umetnost, glasba itd);
2. ustvarjeni viri – sem štejemo turistično infrastrukturo, posebne dogodke, nabor razpoložljivih aktivnosti, zabave, nakupovanj;
3. podporni dejavniki in viri predstavljajo elemente splošne infrastrukture, kakovost storitev, dostopnosti, gostoljubja in povezav z destinacijo;
4. management destinacije obsega dejavnosti, povezane z usklajevanjem vseh subjektov, vpletenih v turistično dejavnost, pripravo informacij ter kontrolo in

ovrednotenje zastavljenih načrtov. V to kategorijo se uvršča še nekaj podkategorij in sicer, management destinacijskega managementa, čigar naloga je skrb za usklajeno širjenje zavesti o destinaciji in povezovanje s turističnimi agencijami), planiranje in razvoj politike destinacije, razvoj človeških virov in okoljski management;

5. situacijski pogoji – kategorija, ki opredeljuje lokacijo destinacije, mikrookolje oziroma podjetniško okolje, v katerem se nahaja turistična dejavnost ter makrookolje;
6. stanje povpraševanja je zadnja kategorija, ki v sebi združuje vsebuje elemente povezane z željami/potrebami turistov, z zavestjo o destinaciji in ugledom destinacije.

Če primerjamo oba modela med seboj, ugotovimo, da sta si kar precej podobna. Pri obeh modelih so v ospredju predvsem naravni viri, ki so pravzaprav tudi pogoj za nastanek neke turistične destinacije. Upoštevani so tako ustvarjeni ali t. i. sekundarni viri, kot tudi management, brez katerega bi si uspešno delovanje turistične destinaciji težko predstavljali. Oba predstavljena modela med svoje kategorije uvrščata tudi pomen človeških virov. Avtorja modela Kim-Dwyer pri tem jasno izpostavita, da je usposobljenost delovne sile izjemnega pomena prav zaradi stika zaposlenih z obiskovalci. Po njunem mnenju je izobraženost zaposlenih eden ključnih pojasnjevalnih kazalnikov, če na to gledamo z vidika dodane vrednosti na zaposlenega, ki je prav tako močan kazalec konkurenčnosti v turizmu. Pri vsem tem ne pozabita omeniti niti pomembnosti izobrazbe oziroma skrbi za ustrezno raven izobrazbe oziroma primerno usposobljenost (Sirše et al., 2005, str. 16). Skrb za izobraževanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih je brez dvoma ena izmed pomembnih nalog managementa vsakega podjetja. Dejstvo je, da bodo le primerno izobraženi oziroma usposobljeni zaposleni opravljali svoje delo kakovostno. Prav zato bi morala podjetja zaposlene spodbujati k izpopolnjevanju znanja, jim omogočati udeležbo na različnih strokovnih seminarjih ter jih seznaniti s pomenom kakovosti in kakovostnega opravljanja storitev za podjetje kot celoto.

Zavedati se je potrebno, da si na današnjem trgu, na katerem vlada močna konkurenca, vsa turistična podjetja prizadevajo izpostaviti svojo prednost. Ob tem se zastavljajo številna vprašanja, kot so: Kaj je konkurenčna prednost? Kaj je tisto, v čemer smo boljši od konkurence? Kako bomo odkrili nove konkurenčne prednosti? Kako se bo odzvala na to naša konkurenca? Kako doseči trajno konkurenčno prednost? Kako postati in ostati vodilno podjetje vsaj nekaj časa?

Zavedati se je treba, da se konkurenca na globalnem trgu spreminja s tako hitrostjo, da je izredno težko slediti vsem spremembam, še težje pa je najti neko konkurenčno prednost, ki bi bila trajna. Edina trajna konkurenčna prednost, naj bi bila ta, da je turistično podjetje ali destinacija oblikovana tako, da je prilagodljiva, pozorna na vse spremembe in sposobna najti konkurenčno prednost vedno, ko bodo situacija in spremembe to zahtevajo, pravi Uranova (2006, str. 29).

Kot konkurenčne prednosti turističnega podjetja Brezovec (2000, str. 83) izpostavlja sledeče:

- posebne lastnosti storitev (prijaznost, hitrost …),
- koristi, ki jih storitev prinaša gostom (občutek zadovoljstva, prestiža …),
- primernost za določen segment,
- cena,
- image,
- lokacija,
- zunanji izgled oziroma notranja oprema.

V povezavi s konkurenčnostjo se v literaturi pojavljajo tudi štirje pojmi: sposobnosti (competences), razlikovanje ali konkurenčne sposobnosti (core competences), viri (resources) in konkurenčna prednost (competitve advantage). Povezava med njimi je podana na Sliki 8 (Uran, 2006, str. 24–25).

Slika 8: Povezava med pojmi konkurenčne prednosti

Vir: Uran, 2006, str. 25.

Sposobnosti so lastnosti ali zbirka lastnosti v ponudbi, ki jih imajo vsa ali večina podjetij v dejavnosti. Brez teh lastnosti ni možno vstopiti v določeno dejavnost ali v njej preživeti. Razvijajo se iz virov in veščin, tehnologije in znanja. Sposobnosti bi lahko označili kot atribute (spretnosti, znanje, tehnologija in odnosi med tekmeci dejavnosti). Najpogosteje so razvite znotraj podjetja, vendar se lahko dosežejo tudi z zunanjo povezanostjo (sodelovanje z dobavitelji, strankami itd.).

Konkurenčne sposobnosti so opredeljene kot lastnosti oziroma zbirka lastnosti v ponudbi. Značilne so za določeno turistično podjetje ali destinacijo in omogočajo, da podjetje posluje nad povprečjem te dejavnosti. Iz tega izhaja tudi, da podjetje ali destinacija uporablja svoje sposobnosti in vire bolj učinkovito. Drugi rezultat take sposobnosti je, da turisti bolj cenijo to ponudbo kot ponudbo konkurentov. Konkurenčne sposobnosti se pojavijo na edinstveni in značilni poti, na kateri podjetje ali destinacija gradi, razvija, razvršča in združuje svoje vire in sposobnosti. Ovrednotene so glede na (Uran, 2006, str. 28):

- posvečanje uporabnikom – ali se primerno posvečamo temu kar porabniki želijo;
- edinstvenost – ali nas lahko konkurenca posnema, in če nas, na kakšen način;
- fleksibilnost – ali se konkurenčno sposobnost da prilagoditi, če se tržni ali gospodarski pogoji spremenijo;
- stopnjo dodajanja vrednosti – na kateri stopnji začnemo dodajati novo vrednost proizvodu ali storitvi in

- trajnost – kako dolgo se lahko časovno gledano ohranja njena prevlada.

Konkurenčne sposobnosti pa ne morejo biti stalne. Hitrost tehnoloških in družbenih sprememb narekuje, da jih je potrebno stalno prilagajati in razvijati nove. V novejšem času se vse bolj kot vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti izpostavlja tudi kakovost storitev. Očitno bodo na trgu uspešna le podjetja, ki bodo to upoštevala. Uspešno podjetje mora biti zmožno identificirati, povzdigniti in obdržati kakršen koli vir svoje konkurenčne prednosti; če mu to spodleti, ne bo zmožno prepričati svojih strank, da jim lahko zagotovi cenovno ugodne storitve oziroma storitve, ki so boljše ali drugačne (edinstvene) od konkurenčnih.

V turistični industriji lahko podjetja vir svojih konkurenčnih prednosti poiščejo na treh področjih (Competing through People, 2005, str. 60):

- naravne danosti (npr. geografske ali klimatske značilnosti določne regije),
- fizični kapital (infrastruktura, namestitve, turistične zmogljivosti in znamenitosti) in
- človeški kapital (zaposleni v turizmu s svojim usposabljanjem, znanjem in motivacijo za apliciranje znanja z namenom uspeti).

Novejše strategije dajejo poudarek tretjemu področju oziroma postavljajo v ospredje človeške vire, kot vir konkurenčnih prednosti. Ljudem je potrebno dati glavno vlogo, jih spodbujati k izobraževanju in usposabljanju ter jih pritegniti k ustvarjanju turističnih produktov.

5 PREDSTAVITEV TURISTIČNEGA SEKTORJA

5.1 OPREDELITEV TURIZMA

Dandanes skoraj ne mine dan, da se ne bi srečali s pojmom turist ali turizem. Gre za pojav, ki je že postal življenjski stil večine prebivalcev, obenem pa postaja vse pomembnejša gospodarska dejavnost. Turizem je postal dobrina široke potrošnje, njegov pomen je vsak dan večji, k čemur pripomore predvsem sedanji način življenja. V tuji literaturi se pojavlja prepričanje, da je turizem star toliko kot človeštvo in da je današnji turizem posledica človekove prirojene potrebe po gibanju. Dejstvo pa je, da so se prve oblike današnjega turizma pojavile šele ob koncu 18. stoletja. Hiter razvoj mednarodnega turizma in s tem turistične dejavnosti kot gospodarske dejavnosti se je začel šele po drugi svetovni vojni (Planina, Mihalič, 2002, str. 2).

Skladno z razvojem turizma so se pojavljale in spreminjale tudi opredelitve tega pojava, saj je v preteklosti skoraj vsak, ki je pisal o turizmu, razlagal in zagovarjal svojo opredelitev turizma. V literaturi se je tako skozi čas nabralo veliko opredelitev, pri čemer se slednje niso bistveno razlikovale. Kot prvo znanstveno opredelitev turizma velja omeniti Hunzikerjevo in Kraftovo opredelitev, katera je dolga časa veljala za najbolj pravilno: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, če to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni povezano s pridobitno

dejavnostjo« (Jeršič, 1990, str. 119). Danes je ta opredelitev zastarela, saj predstavlja turizem veliko več. Tako je pod okriljem Mednarodnega združenja turističnih strokovnjakov nastala in obveljala st. gallenska opredelitev turizma: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja oseb, za katere kraj nastanitve ni niti glavno niti stalno bivališče niti kraj zaposlitve« (Mihalič, 1998, str. 14).

Iz opredelitev, posebno novejših, lahko razberemo glavne značilnosti turizma, bodisi kot družbenega pojava bodisi kot sestavljene gospodarske dejavnosti. Na zunaj je pri turizmu najprej opazna značilnost gibanja oseb v prostoru, ki se nanaša na potovanje ali bivanje, medtem ko so med vzroki, motivi in posledicami vidni ekonomski vplivi (Planina, 1995, str. 12).

Pri vsem tem je vsekakor potrebno izpostaviti dejstvo, da je turizem sestavljena dejavnost, ki temelji na številnih gospodarskih in negospodarskih dejavnostih. Zajema gostinstvo (restavracije), hotelirstvo, turistično posredovanje (agencije) in dopolnilne turistične dejavnosti, kot so: igralništvo, prireditve, rekreacija itd. (Tkalčič v Andrejčič et al., 1997, str. 15). Nekoliko bolj natančno opredelitev turizma kot dejavnosti podaja Mihaličeva, ki pravi, da lahko pojem turističnega gospodarstva, kot ga imenuje, razumemo na več načinov in sicer (Planina, Mihalič, 2002, str. 45):

- kot področje statistično opredeljene dejavnosti HoReCa/Ta (hotels and similar establishment, Restaurants, Cafes and bars and Travel Agencies),
- kot zbir vseh tistih področij in panog, v okviru katerih turisti osebno trošijo svoja sredstva,
- kot skupek tistih področij, panog, skupin in podskupin, pri katerih se ne kažejo samo vplivi direktne osebne potrošnje, temveč tudi indirektni vplivi. Ti se nanašajo na proizvodnjo, ki jo v drugih (naturističnih) dejavnostih sproži turistična potrošnja, to je na proizvodnjo, ki je posredno nujna za zadovoljevanje potreb turistov.

Iz opredelitve pojmov lahko ugotovimo, da turistična dejavnost poleg osnovnih turističnih dejavnosti (dejavnosti gostinskih, prehrambnih in nastanitvenih obratov ter organiziranja in prodaje turističnih potovanj) obsega tudi dopolnilne turistične dejavnosti (igralništvo, zabava, kongresi, prireditve, rekreacija itd.) ter dejavnosti javnega turističnega sektorja (turistična promocija, kakovost okolja, zagotavljanje informacij in tehnične pomoči turistom). Neposredni in posredni učinki turizma so očitni tudi v drugih gospodarskih dejavnostih (promet, trgovina, kmetijstvo, živilska industrija, obrtne storitve, komunalne dejavnosti, bančništvo, zavarovalništvo itd.) in negospodarskih dejavnostih (kultura, šport, zdravstvo, znanost, izobraževanje itd.). Pri tem ne smemo spregledati povratnega vpliva in učinkov teh dejavnosti (gospodarskih in negospodarskih) na turizem (Uran, Ovsenik, 2006, str. 6).

5.2 ORGANIZIRANOST V TURIZMU

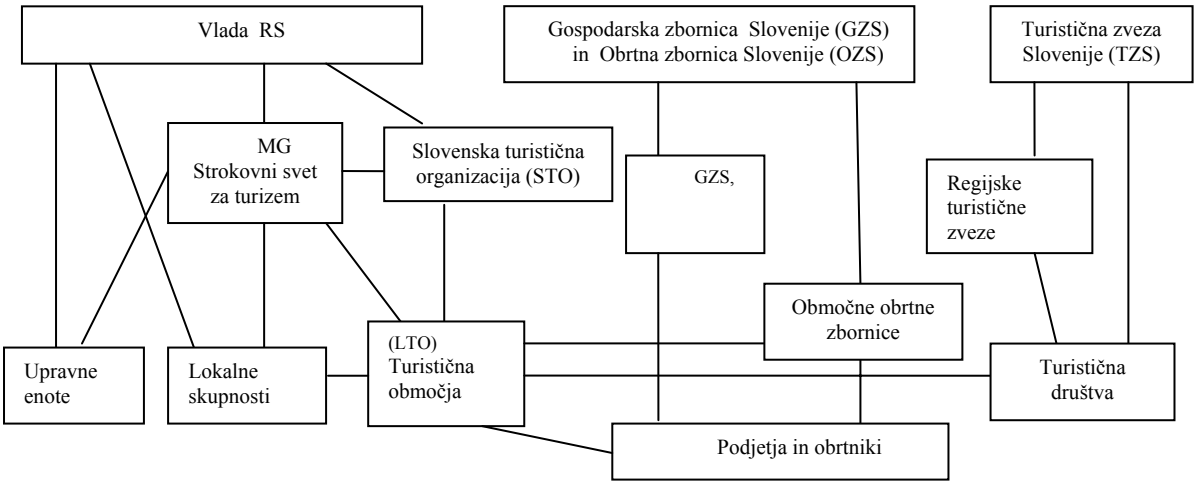
Organiziranost slovenskega turističnega sektorja je precej razvejana, saj na področju turizma deluje veliko število različnih subjektov. Med temeljne subjekte slovenskega turizma štejemo javni sektor (Vlada RS, Slovenska turistična organizacija in občine), zasebni sektor (turistična podjetja, samostojni podjetniki in poslovna interesna združenja, kot so: Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Nacionalno turistično združenje …) in civilno družbo (Turistična zveza Slovenije, Turistična društva, lokalna in regionalna društva). Organiziranost oziroma struktura turizma v Sloveniji po posameznih sektorjih je predstavljena na Sliki 9.

Slika 9: Organizacijska shema strukture turizma v Sloveniji

Vir: Brezovec, 2007.

Upoštevaje, da je turizem povezana in integrirana dejavnost, je pri vodenju celovite turistične politike nujno potrebno medsebojno povezovanje in sodelovanje omenjenih sektorjev na vseh ravneh. Pri tem imamo v mislih nacionalno, lokalno in regionalno raven (Strategija razvoja slovenskega turizma 2002–2006). Omenjene ravni so predstavljene v nadaljevanju, povezanost posameznih sektorjev ter subjektov, ki delujejo znotraj njih, pa je prikazana na Sliki 10.

Slika 10: Organizacijska shema slovenskega turizma



Vir: Uran, Ovsenik, 2006, str. 138.

1. Nacionalna raven

Javni interes na nacionalni ravni v širšem smislu zastopa Vlada RS, neposredno pa Ministrstvo za gospodarstvo in v njegovem okviru Direktorat za turizem. Delovno področje Direktorata za turizem obsega številne naloge, kot so (Direktorat za turizem):

- zagotavljanje sistemskih pogojev za razvoj in strokovno pomoč in sodelovanje z upravnimi
- enotami pri izvajanju predpisov s področja gostinstva,
- vodenje upravnih postopkov s področja turizma in pripravo strateških razvojnih dokumentov ter letnih turističnih politik,
- pripravo in koordiniranje izvajanja raziskovalnih in razvojnih nalog s področja turizma,
- oblikovanje, organizacijo in koordinacijo dela strokovnega sveta za turizem.

Uspešno izvajanje razvojnih nalog s področja turizma zahteva tudi intenzivno medresorsko sodelovanje, predvsem na področju kulture, športa, prometa, prostora in okolja, zdravja ter usposabljanja in izobraževanja. V okviru Ministrstva za gospodarstvo je oblikovan Strokovni svet za turizem, ki služi kot strokovno-posvetovalni organ ministrstva. Člani strokovnega sveta za turizem so predstavniki vseh interesnih skupin v turizmu. Svet obravnava pomembna vsebinska vprašanja s področja turizma in daje svoje predloge.

Pomemben organ v slovenskem turizmu je Slovenska turistična organizacija (STO), ki jo je ustanovila Vlada RS. Naloga STO je izvajanje krovne promocije in trženja slovenskega turizma doma in predvsem v tujini, razvijanje integralnega turistično-informacijskega sistema, organiziranje raziskovalne dejavnosti na področju trženja slovenskega turizma in organiziranje, koordiniranje ter izvajanje nalog s področja razvoja novih turističnih proizvodov. Njena pomembna vloga je koordiniranje in povezovanje promocije in trženja turističnih subjektov na nacionalni ravni (Uredba o Slovenski turistični organizaciji).

Najpomembnejša organizacija civilne družbe na področju turizma pri nas je Turistična zveza Slovenije (TZS), prostovoljna, interesna, neprofitna organizacija, v kateri so združena turistična društva in regijske ter občinske turistične zveze. Glavna dejavnost TZS in v njenem okviru lokalnih in regionalnih turističnih društev je priprava in izvajanje akcij, ki imajo za svoj cilj urejeno in turistom prijazno okolje (Turistična zveza Slovenije).

Nacionalno turistično združenje (NTZ) je organizacija, ki združuje posameznike, turistična podjetja in organizacije s področja turizma in drugih s turizmom povezanih dejavnosti. Združenje je bilo ustanovljeno kot nevladna in neprofitna organizacija, katere primarni cilj je pospeševati razvoj turizma kot strateško razvojne priložnosti Slovenije. Združenje deluje v prepričanju, da je turizem gospodarska dejavnost, ki lahko bistveno prispeva k pospeševanju proizvodnje, gospodarski rasti, ustvarjanju delovnih mest, hitrejšemu vključevanju v tržno gospodarstvo in k razvoju podjetništva. Nacionalno turistično združenje že od ustanovitve pospešuje razvoj stroke, znanja in uporabo sodobne tehnologije s ciljem razvijati vrhunsko kakovost – odličnost in konkurenčnost v turizmu. Obenem organizacija razvija dialog v dobrobit turizma s slovenskim gospodarstvom, vlado in politiko, uvaja mednarodne standarde in kriterije, ki veljajo v Evropski uniji, ter razvija in utrjuje mednarodno gospodarsko in strokovno sodelovanje (Nacionalno turistično združenje).

Na nacionalni ravni je potrebno omeniti še Združenje za gostinstvo in turizem pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) oziroma Turistično-gostinsko zbornico, ki je panožno strokovno združenje v okviru GZS, in Sekcijo za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije. Dejavnost obeh zbornic je podobna, s to razliko, da Sekcija za gostinstvo in turizem zastopa interese manjših gospodarskih subjektov (obrtnikov in samostojnih podjetnikov, ki so člani te zbornice), Združenje za gostinstvo in turizem pri Gospodarski zbornici Slovenije pa zastopa interese turističnih podjetij, turističnih agentov in organizatorjev potovanj ipd., ki so člani te zbornice. Turistično-gostinska zbornica je bila organizirana z namenom, da v interesu svojih članic oblikuje stališča in politiko do socialnih partnerjev, zakonodajnih in vladnih institucij ter drugih domačih in mednarodnih asociacij ter članicam zagotavlja strokovno pomoč v obliki informiranja, svetovanja, usposabljanja ter zastopanja in posredovanja predlogov (Gospodarska zbornica Slovenije). Dejavnost Sekcije za gostinstvo in turizem je zastopanje članov pred državo in obramba njihovih interesov, informiranje članov, opravljanje storitev za člane in izvajanje javnih pooblastil (Obrtna zbornica Slovenije).

Na nacionalnim ravni v Sloveniji deluje tudi vrsta interesnih združenj in skupnosti, v katera se povezujejo turistični ponudniki enakih turističnih storitev. Ta združenja in skupnosti so: Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč, Združenje turističnih agencij Slovenije, Hotelsko združenje Slovenije, Združenje igralnic Slovenije, Gospodarsko interesno združenje žičničarjev Slovenije, Združenje turističnih kmetij Slovenije, Skupnost gradov na Slovenskem in Gospodarsko interesno združenje Turistične jame. Osnovni

namen združevanja za vsa navedena združenja je uresničevanje določenih poslovnih interesov na področju, na katerem delujejo.

2. Regionalna raven

Na tej ravni je potrebno poleg regijskih turističnih zvez (Celjska, Gorenjska, Dolenjska z Belo krajino, Istrska, Mariborska, Zgornje Posočje, Pomurska, Kraško-Notranjska) omeniti še Skupnost Julijskih Alp, ki povezuje štiri turistične centre na območju Julijskih Alp. Skupnost je bila ustanovljena z dogovorom navedenih štirih krajev (Bled, Bohinj, Kranjska Gora in Bovec oziroma Zgornje Posočje). Poglavitni cilj ustanovitve skupnosti je bil racionalizirati stroške turistične promocije in trženja s skupnimi promocijskimi akcijami in aktivnostmi. Danes dejavnost Skupnosti obsega (Ovsenik, Uran, 2006, str. 142):

- strateško tržno načrtovanje, organiziranje in izvajanje nastopov na sejmih in borzah ter drugih predstavitvah turizma,
- tržno komuniciranje z javnostmi doma in v tujini ter oblikovanje in izdajanje skupnih propagandnih materialov,
- uveljavljanje interesov v organizacijah na nacionalnem nivoju in v proizvodnih združenjih.

3. Lokalna raven

Med organizacije na lokalni ravni štejemo: občinske uprave, lokalne turistične organizacije (LTO-ji), gospodarska interesna združenja, turistična društva in turistično informacijske centre, različne ponudnike turističnih storitev, društva in klube (Brezovec, 2007). Med vsemi organizacijami v Sloveniji danes prevladujejo turistična društva. Njihova naloga je informiranje turistov v kraju, urejanje in varovanje okolja, organiziranje prireditev, in osveščanje lokalnega prebivalstva. Poleg turističnih društev se v zadnjih letih na lokalni ravni pojavljajo, kot nove oblike povezovanja turističnega gospodarstva, lokalne turistične organizacije. Njihova glavna dejavnost je pospeševanje razvoja turizma na lokalni ravni, glavni cilj pa skupno trženje obstoječe turistične ponudbe ter sodelovanje pri oblikovanju nove turistične ponudbe v turistični destinaciji.

V turističnih krajih in na območjih, kjer obstajajo potencialne možnosti za razvoj turizma, se s turizmom, predvsem v smislu pospeševanja in reguliranja njegovega razvoja, ukvarjajo tudi občinske uprave v okviru oddelkov za gospodarske dejavnosti. Njihova naloga je predvsem pripravljanje ustrezne lokalne zakonodaje s področja turizma, dolgoročno načrtovanje razvoja turistične dejavnosti na svojem območju in zagotavljanje osnovnih pogojev za njegovo uresničevanje, ki se odraža v načrtovanju in izgradnji potrebne splošne infrastrukture, pripravi ustreznih prostorskih načrtov ter sodelovanju pri izgradnji turistične infrastrukture.

Za uspešno poslovanje in doseganje pozitivnih rezultatov je priporočljivo povezovanje vseh organizacij, podjetij, društev in ostalih, ki delujejo na področju turizma. Pogosto se dogaja, da le-ti med seboj niso usklajeni in so si celo konkurenčni pri opravljanju nekaterih nalog. Zato bi bilo potrebno več povezovanja tako na posameznih ravneh kot tudi več

povezovanja vseh ravni. V primeru, ko obstaja več ravni organiziranosti ali ko imajo različne organizacije na eni ravni različne, a med seboj povezane naloge, je potrebno jasno opredeliti njihovo vlogo in področja dela. Na ta način se je možno izogniti vrzelim ali podvajanju nalog in zagotoviti čim večjo učinkovitost celotne organizacijske strukture. Sodelovanje vseh ravni lahko privede do pozitivnih rezultatov in uspešnega poslovanja, posledično pa tudi do večje uspešnosti turizma kot dejavnosti (Brezovec, 2007).

6 RAZISKAVA O ZAGOTAVLJANJU KONKURENČNIH PREDNOSTI NA TEMELJU ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH V TURIZMU

Z ozirom na to, da se v današnjem času vsakodnevno srečujemo s pojmi, kot so kakovost, konkurenčnost in razvoj človeških virov, ne glede za katero dejavnost gre, sem se v svoji nalogi in raziskavi osredotočila na omenjeno tematiko. Želela sem preveriti, kakšno vlogo imajo zaposleni v turizmu pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti turističnih podjetij v Sloveniji. Prepričana sem, da lahko zaposleni tudi bistveno pripomorejo k izboljšanju kakovosti in k večji konkurenčni prednosti podjetja ter posledično tudi h konkurenčni prednosti slovenskega turizma.

Na podlagi raziskave, opravljene med slovenskimi turističnimi podjetji, sem skušala dobiti vpogled v stanje v slovenskih turističnih podjetjih ter si ustvariti lastno mnenje.

6.1 METODOLOŠKO OZADJE RAZISKAVE

Raziskava je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil preko elektronske pošte posredovan slovenskim turističnim podjetjem. Kot turistična podjetja so bili zajeti: turistične (potovalne) agencije, turistična društva, hoteli, zdravilišča, muzeji in galerije ter ostala podjetja, ki sicer niso uradno registrirana kot turistična podjetja, vendar opravljajo tudi storitve, povezane s turistično dejavnostjo.

Raziskava je potekala od 28. 02. 2007 do 12. 04. 2007. Začetek raziskave datira na dan, ko so bili preko elektronske pošte skupaj s spremnim dopisom poslani anketni vprašalniki na 455 elektronskih naslovov oziroma na 342 podjetij. V nekaterih podjetjih ima skoraj vsak zaposleni svoj elektronski naslov, zato je bil vprašalnik razposlan na vse dostopne elektronske naslove, vendar sem v vseh primerih dobila odgovor le z enega naslova. Naslove elektronske pošte turističnih podjetij sem pridobila preko interneta.

Razpošiljanje vprašalnikov preko elektronske pošte se mi je zdelo izmed vseh možnosti (osebno ali telefonsko anketiranje oziroma pošiljanje preko navadne pošte) še najbolj primerno, saj si tako lahko zaposleni vzame čas za odgovor, ko mu to najbolj ustreza. Prav tako se mi je to zdel tudi najprimernejši način za prejemanje odgovorov. Ob izbiri

možnosti sem upoštevala tudi negativne strani razpošiljanja preko elektronske pošte. Zavedam se, da velika večina elektronske pošte, ki jo v svoje nabiralnike dobijo podjetja, konča med izbrisano pošto. Kljub temu sem na svoj elektronski naslov v času raziskave dobila vrnjenih 84 zadovoljivo izpolnjenih vprašalnikov. Stopnja odzivnosti sicer ni bila ravno visoka, prej nizka, saj lahko ugotovimo, da gre za 24,6 % odzivnost, glede na število podjetij, ki jim je bil posredovan vprašalnik, oziroma le 17,6 % odzivnost glede na število posameznikov, ki jim je bil vprašalnik poslan. Glede na rezultate odzivanja na prošnje za sodelovanje v raziskavi sem opazila, da mnoga podjetja ne kažejo ravno velikega zanimanja za odgovarjanje na ankete. Pri tem naj še omenim, da je bil podjetjem, ki se niso odzvala prvemu posredovanju vprašalnika, le ta preko elektronske pošte poslan še drugič oziroma tretjič, v kolikor tudi drugič ni bilo odgovora, vendar največkrat neuspešno. Nekatera izmed podjetij so se sicer odzvala na poslano elektronsko pošto, vendar so, zaradi takih in drugačnih argumentov, zavrnila sodelovanje v raziskavi. Največkrat navedeni razlog je bilo mnenje podjetja, da ni primerno za vključitev v raziskavo.

Število zadovoljivo izpolnjenih vprašalnikov, ki sem jih vključila v svoj vzorec in na podlagi katerih sem opravila analizo, je tako 84. V raziskavi so bila približno enakomerno zastopana vsa turistična podjetja, tako da sem kljub nizki stopnji odzivnosti turističnih podjetij uspela dobiti odgovore na vprašanja, zastavljena v nalogi, in si ustvariti mnenje o stanju v slovenskem turizmu.

Vprašalnik za raziskavo je bil vsebinsko razdeljen na dva dela. Vprašanja v prvem delu so bila razdeljena na tri sklope in so se nanašala na sledeče tematike: zmožnosti zaposlenih oziroma človeški viri, kakovost storitev in konkurenčne prednosti v podjetju. Vsak izmed treh sklopov je bil sestavljen iz več trditev, sodelujoči pa so bili naprošeni, da z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) izrazijo svoje strinjanje s podanimi trditvami. V drugem sklopu (kakovost storitev) sta bili poleg trditev zastavljeni še dve vprašanji s podanima odgovoroma »da« in »ne«, med katerima so lahko izbirali anketiranci. Tretji sklop je bil sestavljen iz dveh delov, kar je omogočalo lažjo obdelavo podatkov. Prvi del je zajemal 11 trditev–dejavnikov, ki se v raziskavah pogosto izpostavljajo kot najpomembnejši dejavniki konkurenčnih prednosti. Drugi del istega sklopa se je nanašal na vire: finančne, fizične, človeške in organizacijske vire, za katere so bile podane tudi obrazložitve, kateri elementi spadajo pod določeni vir. V obeh sklopih so sodelujoči, z ocenami od 1 (popolnoma nepomemben vir) do 5 (zelo pomemben vir), izražali svoje mnenje. Drugi del vprašalnika je zajemal dva tematska skopa. V prvem sklopu sem sodelujoče prosila, naj navedejo katerega leta je bilo ustanovljeno podjetje, v katerem so zaposleni, kako je podjetje registrirano in kolikšno je skupno število zaposlenih v podjetju. Drugi sklop vprašanj se je nanašal na anketirance. Slednji so bili naprošeni, da se razvrstijo, v katero starostno skupino sodijo, kakšna je njihova dosedanja izobrazba, koliko časa so zaposleni v podjetju, na katerem položaju delujejo in katero funkcijsko področje pokriva njihovo delo. Vprašanja v drugem delu vprašalnika, z nekaj izjemami, so bila t. i. strukturirana vprašanja, kar pomeni, da so anketiranci izbrali med že podanimi odgovori (Anketni vprašalnik v Prilogi 4). Za ta tip vprašanj sem odločila zaradi lažje

obdelave odgovorov. Pri vprašanjih, pri katerih so morali anketiranci sami napisati odgovor, sem kasneje oblikovala skupine odgovorov, kar mi je olajšalo delo in obdelavo podatkov.

Podatki so bili obdelani s programoma SPSS 16.0 in Excel 2003, v katerem so bili narisani tudi grafi. Podatki, prikazani v grafični obliki, so ustrezno razloženi.

6.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na samem začetku naloge sem si zastavila nekaj temeljnih vprašanj, na katera sem poskušala dobiti odgovore s pomočjo anketnega vprašalnika. Pri izdelavi vprašalnika sem se oprla predvsem na tematiko naloge, v pomoč pa so mi bile nekatere že opravljene raziskave, ki so pokrivale ista tematska področja. Temeljna vprašanja so se nanašala konkretno na slovenska turistična podjetja, zanimalo je me sledeče:

1. se slovenska turistična podjetja zavedajo vloge svojih zaposlenih oziroma kako zaposleni ocenjujejo svoje strinjanje s podanimi trditvami vezanimi na tematiko človeških zmožnosti;
2. kako zaposleni v podjetjih ocenjujejo pomen kakovosti in kakovostnih storitev, tako za podjetje kot za uporabnike;
3. katere dejavnike in vire postavljajo v ospredje podjetja ob oblikovanju svojih konkurenčnih prednosti oziroma ali obstajajo pomembne razlike med podjetji glede ocenjevanja pomena virov kot osnove konkurenčnih prednosti.

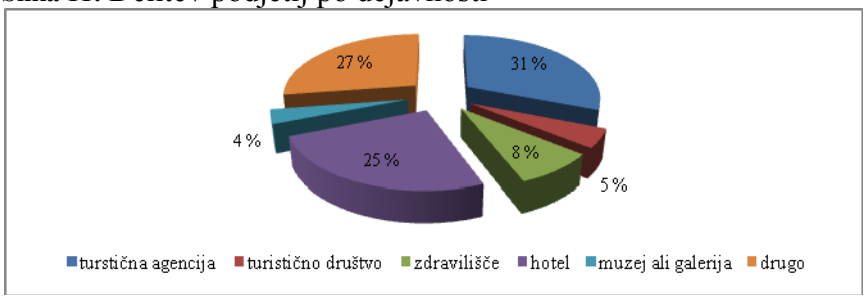
6.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

V naslednjih poglavjih so glede na posamezne sklope predstavljeni rezultati analize podatkov. Najprej so predstavljeni podatki iz drugega dela vprašalnika, ki je bil sestavljen iz dveh sklopov vprašanj (1. Splošni podatki o podjetju in 2. Podatki o anketirancu), čemur sledi še predstavitev rezultatov iz prvega dela vprašalnika. Prvi del sestavljajo trije sklopi, ki se vsebinsko nanašajo na tematiko naloge, in sicer: 1. Zmožnosti zaposlenih, 2. Kakovost storitev in 3. Konkurenčne prednosti v podjetju.

6.3.1 SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU

V raziskavi je sodelovalo 84 posameznikov, zaposlenih v različnih turističnih podjetjih. Glede na rezultate na Sliki 11 je razvidno, da so se v največjem številu odzvale turistične agencije (31 %), hoteli (25 %) in ostala podjetja (27,4 %), ki se ukvarjajo s turizmom. V to skupino sem uvrstila tudi vsa lokalna turistična društva, zavod za pospeševanje turizma, podjetja za prevoz potnikov, ki opravljajo tudi storitve s področja turizma ipd.

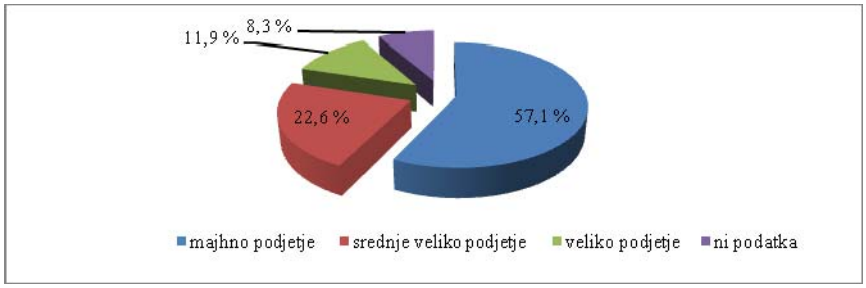
Slika 11: Delitev podjetij po dejavnosti



Vir: Tabela 1 v Prilogi 1.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, sem razdelila v tri skupine. Za merilo, katero podjetje uvrstiti v katero skupino, sem vzela število zaposlenih. Tako sem oblikovala tri skupine in sicer majhno podjetje z do 50 zaposlenimi, srednje veliko podjetje s 50–250 zaposlenimi, in veliko podjetje z nad 250 zaposlenimi (Zakon o gospodarskih družbah, 2006). Glede na podatke, pridobljene z analizo, je iz grafičnega prikaza (Slika 12) razvidno, da največji delež predstavljajo majhna podjetja (57,1 %), sledijo srednje velika podjetja (22,6 %) in z najnižjim deležem še velika podjetja (11,9 %). Preostalih 8,3 % podjetij ni posredovalo podatka o številu zaposlenih. To pravzaprav sovpada s predhodnimi podatki o deležu sodelujočih podjetij glede na registrirano dejavnost, saj je največ podjetij registriranih kot turistična (potovala) agencija, čemur sledijo hoteli. Tudi sicer v Sloveniji prevladujejo manjše turistične agencije in hoteli, ki ne zaposlujejo velikega števila ljudi.

Slika 12: Delitev podjetij po velikosti

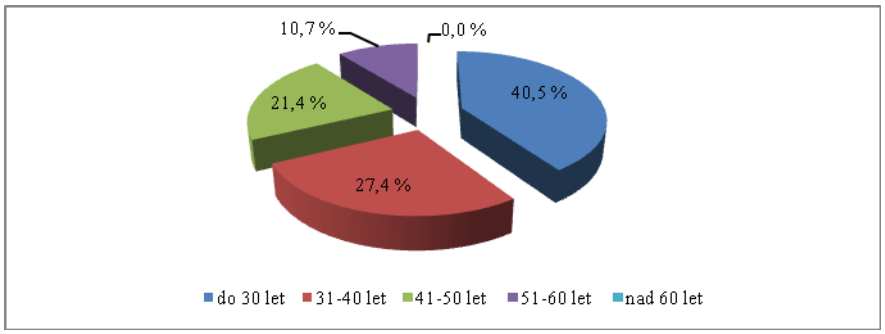


Vir: Tabela 2 v Prilogi 1.

6.3.2 PODATKI O ANKETIRANCU

S Slike 13 lahko razberemo podatke o starostni in izobrazbeni strukturi sodelujočih. Prvi kažejo, da največji delež predstavljajo zaposleni v starosti do 30 let (40,5 %), kar kaže, da prevladuje mlad kader. Precej izenačena pa je tudi starostna struktura v skupinah do 40 oziroma do 50 let.

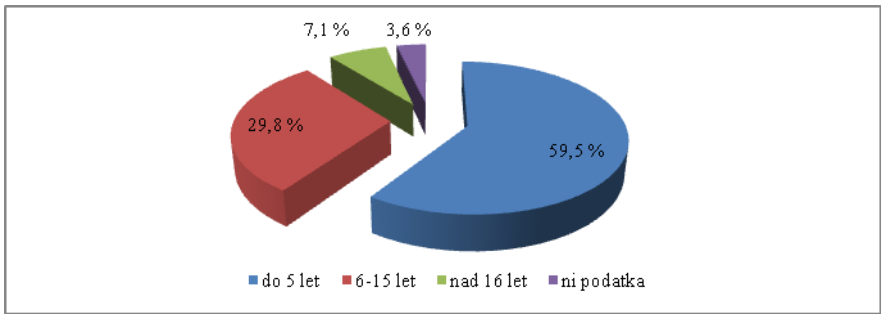
Slika 13: Starostna struktura anketirancev



Vir: Tabela 3 v Prilogi 1.

Po podatkih sodeč v podjetjih vsekakor prevladuje precej mlad kader, ki pa je v podjetju zaposlen relativno kratek čas do 5 let (Slika 14), kar pomeni, da se je večina najbrž zaposlila takoj po šolanju. To je vsekakor pozitivno za pridobivanje delovnih izkušenj. Dokaj visok delež predstavljajo tudi zaposleni z delovno dobo med 6 in 15 let.

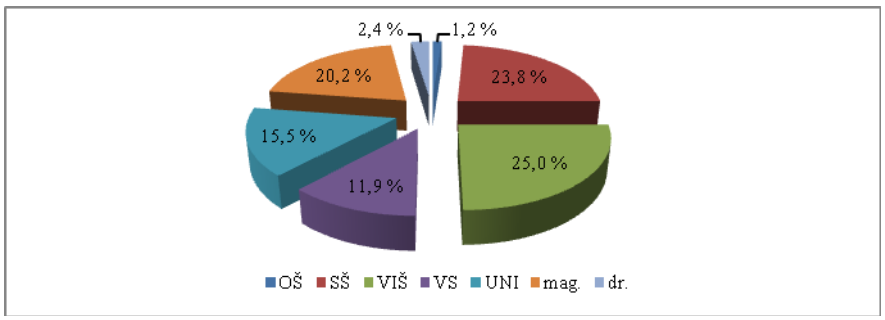
Slika 14: Delež zaposlenih v podjetju glede na število let v podjetju



Vir: Tabela 4 v Prilogi 1.

Izobrazbena struktura kaže precejšno izenačenost (Slika 15). Z nekoliko večjim deležem v primerjavi s celoto izstopa delež zaposlenih s končano višjo šolo (25 %), sledijo tisti s končano srednjo šolo (23,8 %) in presenetljivo, posamezniki s pridobljenim magisterijem (20,2 %). V raziskavo ni bilo vključeno vprašanje, katero šolo so anketiranci obiskovali, ker menim, da ta podatek za samo raziskavo ni bistven. Pomembneje se mi zdi, da si zaposleni pridobijo ustrezno izobrazbo, na tak ali drugačen način.

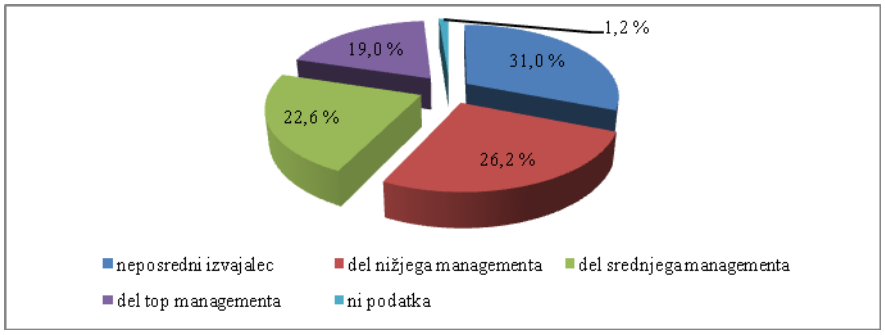
Slika 15: Izobrazbena struktura



Vir: Tabela 5 v Prilogi 1.

Eno izmed vprašanj v drugem delu vprašalnika se je nanašalo na položaj, ki ga anketiranci zasedajo v podjetju. Podobno kot pri izobrazbi so tudi tu deleži zaposlenih na različnih področjih dokaj izenačeni (Slika 16). Najvišji odstotek jih je na položaju neposrednih izvajalcev, skupno 31 %, le nekoliko manj, 26,2 %, se jih je opredelilo kot del nižjega managementa oziroma del srednjega managementa. Dokaj visok odstotek, 19 % sodelujočih, pa se uvršča v top management.

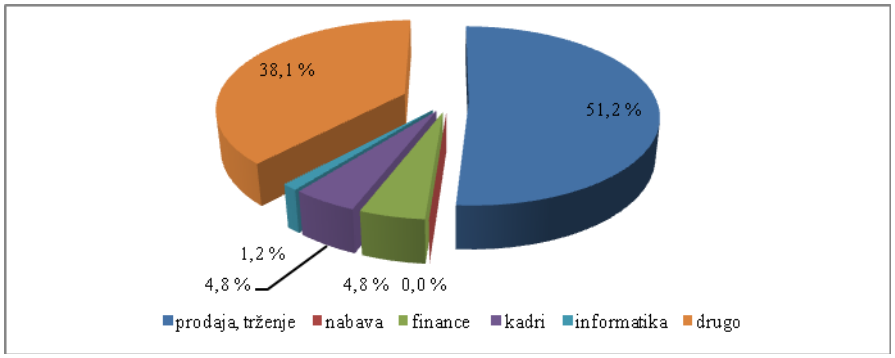
Slika 16: Položaj v podjetju



Vir: Tabela 6 v Prilogi 1.

Sodelujoči v raziskavi so bili naprošeni, da opredelijo tudi področje svojega dela. Kot je razvidno s Slike 17, jih največ, nekoliko več kot polovica vprašanih, pokriva funkcijo prodaje oziroma trženja. Nekaj manj kot polovica (38,1 %) je izbrala možnost »drugo«. V to možnost so bili ob analizi vključeni tudi vsi odgovori anketirancev, ki so v vprašalniku izbrali več možnosti oziroma se niso opredelili za eno samo funkcijsko področje.

Slika 17: Funkcijsko področje



Vir: Tabela 7 v Prilogi 1.

6.3.3 ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH

Prvi sklop vprašanj v prvem delu vprašalnika je zajemal tematiko zmožnosti zaposlenih oziroma človeških virov. Sodelujoči so bili naprošeni, da z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenijo svoje strinjanje z danimi trditvami. Na podlagi rezultatov sem izračunala aritmetično sredino podanih ocen in standardni odklon, ki prikazuje, kako velika so odstopanja od povprečja. Podatki za povprečne ocene razvidni iz Tabele 1.

Tabela 1: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa zmožnosti zaposlenih

Ocenjevana trditev	**Povprečna ocena**	**Standardni odklon**
Zaposleni smo pomemben in težko nadomestljiv vir v podjetju.	4,38	0,33
Izobraževanje zaposlenih je za podjetje naložba in ne strošek.	4,33	0,61
Zaposleni smo dobro seznanjeni z vsemi storitvami, ki jih podjetje ponuja.	4,27	0,69
Zaposleni smo jasno seznanjeni s cilji podjetja.	3,80	1,05
Konkurenčna podjetja težko posnemajo znanja in sposobnosti zaposlenih.	3,41	1,09
Zaposleni v podjetju se redno udeležujemo izobraževanj in usposabljanj.	3,36	1,04
Zaposleni smo primerno motivirani za opravljanja svojega dela.	3,25	1,03
Znanja in sposobnosti zaposlenih so redka.	3,10	1,22

Vir: Raziskava 2007.

Na prvo mesto lestvice se s povprečno oceno 4,38 (standardni odklon 0,33) uvršča trditev, s katero se anketiranci opredeljujejo kot pomemben in težko nadomestljiv vir v podjetju. Z dokaj visokimi povprečnimi ocenami sta bili ovrednotena trditvi, ki opredeljujeta izobraževanje za podjetje kot naložbo, in trditev, ki opisuje poznavanje storitev podjetja. Prva je prejela povprečno oceno 4,33 (standardni odklon 0,61), druga pa povprečno oceno 4,27 (standardni odklon 0,69).

Na podlagi mest, ki jih omenjene trditve zasedajo na lestvici, sem ugotovila, da se tako zaposleni kot tudi podjetja zavedajo, da so zaposleni pomemben dejavnik v podjetju. To potrjujejo tudi preostale ocene oziroma povprečje ocen. Morda bi podjetja lahko le nekoliko več pozornosti namenila izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter njihovi motivaciji, saj je bilo že večkrat ugotovljeno, da primerno izobraženi in ustrezno motivirani zaposleni bolje opravljajo svoje naloge. Tudi v praksi lahko zasledimo, da se večina podjetij zaveda, da je turizem in uspeh v turizmu tesno povezan z ljudmi, zaposlenimi v tej dejavnosti. Pomembno je, kako so vzgajani, vodeni, usposobljeni, kakšno je njihovo znanje ter na kakšen način pridobivajo nova znanja ter razvijajo kariero. Pridobljeno znanje mora biti seveda primerno aplicirano v sam delovni proces, če želijo biti podjetja uspešna. Tudi pri tem ima pomembno vlogo management človeških virov, saj je razvoj in skrb, da visoko kakovostni kadri ostanejo v podjetju, odvisna predvsem od strokovnjakov, zaposlenih na področju managementa človeških virov (Competing through people, 2005, str. 10).

Dejstvo, da zadovoljni zaposleni bolje oziroma bolj kakovostno opravljajo svoje naloge, potrjujejo številni avtorji. Mnogi trdijo, da je tudi zadovoljstvo porabnikov sestavni del celote končnega cilja – kakovostne storitve. V povezavi z dobrim opravljanjem dela se pogosto omenja motivacija. Slednja pa je običajno povezana z zadovoljstvom. Po mnenju strokovnjakov lahko zadovoljstvo z delom motivira ljudi, da so rezultati njihovega dela na

višjem nivoju. Toda zadovoljstvo je kompleksen koncept, ki ga ni lahko objektivno izmeriti. Zadovoljstvo zaposlenih, kot enega ključnih predpogojev za ustvarjanje zadovoljstva porabnikov in posledic, ki iz tega izhajajo, omenjata tudi Christopher in McDonald (v Uran, Conti, 2006, str. 84). Kreirala sta celo t. i. »krog uspešnosti« (Slika 18), ki prikazuje omenjeno povezanost. Predanost in zadovoljstvo zaposlenih vodi k zadovoljstvu in lojalnosti gostov, ki nadalje spodbuja in jača zavezanost zaposlenih do porabnikov.

Slika 18: Krog uspešnosti

Vir: Uran, Conti, 2006, str. 84.

Zanimivo povezavo med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo podaja tudi Kotler (1996, str. 735). Kot primer navaja eno izmed hotelskih verig in način zaposlovanja delavcev. Glede na to, da je glavna naloga hotela zadovoljevati goste, zaposlene in delničarje, ki so kot skupine bistvenega pomena, se mora kandidat odločiti, katera skupina je najpomembnejša. Večina izbere skupino gostov, toda za direktorja so na prvem mestu zaposleni. Po njegovem mnenju mora podjetje v prvi vrsti poskrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Le zadovoljni zaposleni bodo z veseljem opravljali svoje delo in zadovoljevali goste, zadovoljni gostje se bodo z veseljem vračali, dobri posli pa bodo prinašali dobiček tudi delničarjem.

Na tem mestu se mi zdi smiselna tudi navedba izsledkov raziskave, predstavljene v strategiji razvoja turizma za Irsko. Strategija omenja raziskavo, opravljeno v hotelu Claridges v letu 1998, v katerem imeli številne težave z izvrševanjem storitev. Menjavanje osebja je doseglo 73 % in le dobra tretjina zaposlenih je bila ponosna na svojo zaposlitev v hotelu. Vodstvo hotela se je odločilo za uvedbo novega programa, ki je zaposlene spodbujal k sodelovanju. Program je bil usmerjen na področja komunikacije, timskega dela, medsebojnih odnosov, popolnosti pri opravljanju storitev, maksimiranju virov in prevzemanju odgovornosti za dejanja. Komunikacija med zaposlenimi je privedla do sprememb in stopnjevanja zadovoljstva zaposlenih. Do leta 2002 se je fluktuacija osebja zmanjšala na 27 %, zadovoljstvo zaposlenih pa povečalo na 99 %. Direktor hotela je spremembe komentiral z izjavo: »Zdaj verjamemo, da če ne znaš delati pravilno z zaposlenimi, ne boš znal delati niti z gosti« (Competing through people, 2005, str. 60, 64).

Tudi sicer opravljene raziskave in objavljeni podatki v zadnjem času kažejo, da človeški viri oziroma človeške zmožnosti stopajo v ospredje in bi jim morali namenjati več pozornosti. Vse več podjetij svoje zaposlene tudi obravnava kot vir konkurenčnih prednosti. Neisbitt in Aburdene (v Jančič, 1990, 112) pravita, da konkurenčna prednost podjetja temelji na ljudeh oziroma: »Konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v podjetju razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije.« Tudi sicer novejše strategije postavljajo v ospredje človeške vire kot vir konkurenčnih prednosti in opozarjajo, da je ljudem potrebno dati glavno vlogo, jih spodbujati k izobraževanju in usposabljanju ter jih pritegniti k ustvarjanju turističnega produkta. Poudarila bi, da so prav ljudje najdragocenejši kapital vsakega podjetja in le ob primernem ravnanju z njimi bo podjetje doseglo želene rezultate, ali kot je dejala Karen Moloney za časnik Gospodarski vestnik: »Ljudje niso stroji, zato vlagajmo čas in denar v njihovo zadovoljstvo« (Brečko, 2001, str. 11).

6.3.4 KAKOVOST STORITEV

Drugi tematski sklop znotraj prvega dela ankete je vsebinsko pokrival tematiko kakovosti storitev in z njo povezanih dejavnikov. Tudi pri tem vprašanju so sodelujoči s pomočjo ocen od 1 (najmanj pomembno) do 5 (najbolj pomembno) ocenjevali svoje strinjanje z danimi trditvami. Pri odgovorih sem upoštevala povprečno vrednost posamezne ocene, s katero je bila ocenjena dana trditev, in na podlagi padajočih ocen rezultate predstavila v Tabeli 2.

Tabela 2: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa kakovost storitev

Ocenjevana trditev	**Povprečna ocena**	**Standardni odklon**
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih lahko pripomore k izboljšanju opravljanja storitev.	4,69	0,24
Podjetje jamči za kakovost in kakovostno izvedbo svojih storitev.	4,20	0,79
Vpeljava standardov kakovosti lahko pripomore k izboljšanju kakovosti.	4,17	0,81
Zaposleni smo seznanjeni s svojo vlogo pri zagotavljanju kakovosti.	4,01	0,8
Podjetje ima natančno opredeljeno definicijo kakovosti.	3,90	1,09
V podjetju se redno izvaja nadzor kakovosti.	3,82	1,04
Vsi zaposleni poznamo definicijo kakovosti.	3,63	1,01
Kakovost storitev v slovenskem turizmu je primerljiva s tujino.	3,55	1,06

Vir: Raziskava 2007.

Iz Tabele 2 je razvidno, da se s povprečno oceno 4,69 (standardni odklon 0,24) na vrh lestvice uvršča trditev, da izobraževanje in usposabljanje zaposlenih lahko pripomore k

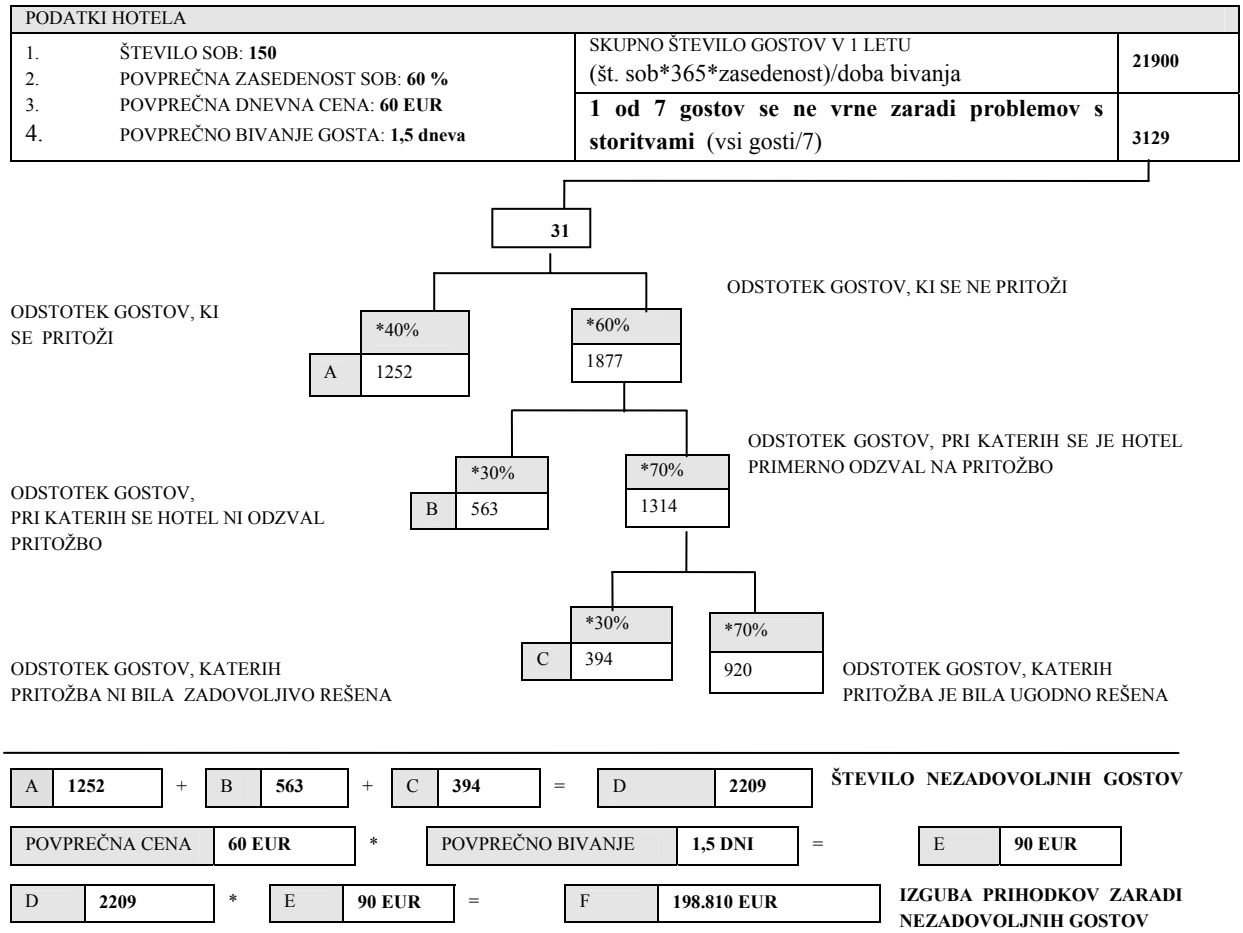
izboljšanju opravljanja storitev. Z nekoliko nižjo povprečno oceno (4,20) sledita na lestvici trditvi glede zagotavljanja kakovosti in kakovostne izvedbe storitev ter vpeljavi standardov kakovosti, ki naj bi pripomogli k izboljšanju kakovosti (ocena 4,17 in standardni odklon 0,81). Pri vse trditvah, z izjemo trditve, ki se nanaša na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, lahko opazimo, da gre za povprečne standardne odklone (Tabela 2), kar kaže na zgoščenost podatkov okoli povprečne ocene.

Zaposleni v podjetjih se, kot kažejo rezultati, zavedajo tako pomena kakovosti in nudenja kakovostnih storitev, kot tudi tega, da ima velik pomen pri tem prav primerno izobraževanje in usposabljanje ter uvedba standardov zagotavljanja kakovosti. Obenem pa se morajo tudi managerji zavedati, da je gostovo zaznavanje kakovosti storitve bistvenega pomena. Gosti primerjajo ponujeno storitev s svojimi pričakovanji. Če storitev zadovoljuje njihova pričakovanja, nanjo gledajo kot na kakovostno storitev. Če ne, je storitev slaba. Ko govorimo o kakovosti turističnih proizvodov, je potrebno ta pojem razdeliti na dva nivoja: želeni nivo (pričakovana oziroma načrtovana kakovost) in dejanski nivo (dejansko zaznana oziroma ponujena kakovost). V primeru odstopanj, če je pričakovana kakovost večja od tiste, ki jo gost dejansko izkusi, imamo nezadovoljnega gosta, torej to, kar si podjetja najmanj želijo. Želeno stanje je zadovoljni gost. Gost bo zadovoljen, ko bo njegova izkušnja odgovarjala njegovim pričakovanjem. Prav zato bi podjetja za uspešno poslovanje morala sprejeti predpostavko, da je kakovost naložba in ne strošek.

Zaposleni morajo biti seznanjeni tudi s pomenom kakovosti in kakovostnih storitev. Prav tako je pomembno upoštevanje mnenja strank in morebitnih reklamacij, saj lahko primeren odziv pripomore k ugledu podjetja.

Dejstvo je, da ima veliko podjetij težave z visokim odstotkom izgubljenih kupcev oziroma odhajanjem kupcev. Opravljenih je bilo več raziskav, zakaj kupci odhajajo. Eno takih raziskav je opravilo podjetje Forum Corporation (Kotler, 2004, str. 72), ki je proučilo 14 večjih podjetij, pri katerih razlog odhoda strank ni bil posledica selitve kupca ali stečaja podjetja. Ugotovitve, do katerih so prišli so izredno zanimive. Največ, kar 70 % kupcev, je odšlo, ker jim ponudnik ni posvetil dovolj pozornosti. Ostali so odšli, ker so našli boljši ali cenejši izdelek. Glede na to, da v zvezi s selitvijo kupcev ali stečajem podjetje ne more veliko narediti, pa lahko prepreči odhod tistih, ki so nezadovoljni s postrežbo, z nekakovostnimi izdelki ali visokimi cenami. Podjetje mora ugotoviti tudi, koliko dobička izgubi z odhodom kupca. Pri posameznem kupcu je izguba enaka »vrednosti dobe kupčeve zvestobe« – sedanja vrednost tokov dobička, ki bi jih podjetje ustvarilo, če kupec ne bi odšel predčasno. Prihranek stroškov lahko bistveno vpliva na povečanje dobička, zato morajo podjetja določiti stroške za zagotavljanje določne ravni kakovosti. Če podjetje izgublja svoje stranke zaradi slabe kakovosti svojih storitev, pomeni to največji strošek, ki ga je mogoče celo izmeriti (Potočnik, 2002, str. 173). Tak primer izgube dobička zaradi odhajanja nezadovoljnih gostov je prikazan na Sliki 19.

Slika 19: Stroški nezadovoljstva gostov



Vir: Uran, Conti, 2006, str. 128.

Če primerjajmo izgubo zaradi nezadovoljnih gostov in investicijo v programe kakovosti, je lahko izguba zaradi nezadovoljnih gostov v enem letu večja kot sredstva, ki bi jih uporabili za vzpostavitev sistema kakovosti. Poleg te izgube je lahko še večja nevidna izguba zaradi negativne promocije nezadovoljnih gostov. Pri predstavljenem izračunu (Slika 19) je potrebno opozoriti, da so odstotki okvirni, izračun pa izdelan na podlagi ameriške raziskave (Uran, Conti, 2006, str. 76, 125–127).

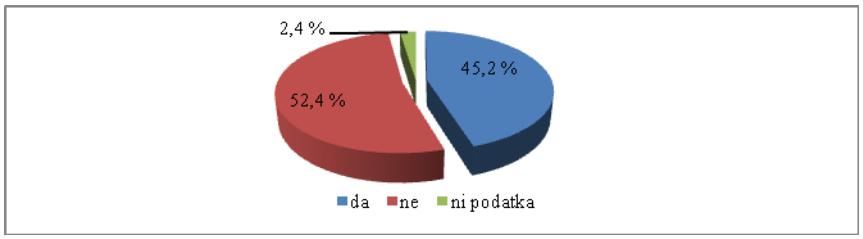
Nekatera podjetja menijo, da lahko zadovoljstvo strank zaznajo s spremljanjem pritožb, toda 96 % nezadovoljnih strank se ne pritoži, ampak preprosto odide. Seveda samo poslušanje pritožb še zdaleč ni dovolj. Podjetje mora ob pritožbi hitro in primerno ukrepati, saj na ta način še lahko obdrži stranke. Po raziskavi, ki jo omenja Kotler, naj bi od 54 do 70 % strank, ki se pritožijo, ostalo zvestih ponudniku, če le-ta uspešno razreši njihovo pritožbo. Ta delež se poveča na 95 %, če je pritožba razrešena hitro. Znano je, da stranke, katerih pritožbe so bile ustrezno razrešene, v povprečju petim ljudem povedo, kako lepo je podjetje ravnalo z njimi (Kotler, 2004, str. 73). Podjetje, ki mu ni vseeno za svoje stranke, se bo seveda potrudilo, da bo pritožba rešena čim bolj ugodno oziroma si bo prizadevalo, da pritožb ne bo ali jih bo čim manj. Pri vsem tem ne gre pozabiti, da na turističnem trgu vlada močna konkurenca številnih ponudnikov, ki si vsak na svoj način prizadevajo

pridobiti goste. Veliko ponudnikov skuša privabiti nove stranke z nizkimi cenami, mnogi pa se že zavedajo, da gostje iščejo predvsem kakovost.

V podjetjih, v katerih se trudijo obdržati svoje stranke in obenem pridobiti nove, se poslužujejo različnih načinov za dvig kakovosti izdelkov ali storitev. Eden izmed načinov je tudi uvajanje standardov kakovosti. Začetki razvoja standardov kakovosti sicer segajo daleč nazaj v zgodovino, vendar se je šele v 60-ih letih začela odgovornost za kakovost postopoma prenašati na vse službe v podjetju. Kasneje se je skrb za kakovost prenesla prav na vse zaposlene. Začelo se je obdobje integralne kontrole kakovosti. Pojavili so se prvi državni in mednarodni standardi, ki so formalno določili, kdo vse mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti in katere naloge morajo biti izpeljane v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. Razvoj je v zadnjem desetletju dosegel celovito obvladovanje kakovosti. To je način stalnega izboljševanja dela na vsakem nivoju in vsakem funkcionalnem področju organizacije (Bakan, Urbajs, 2007). Prvi certifikat za upravljanje kakovosti ISO 9001 je bil v Sloveniji tako podeljen že leta 1989. V zadnjem desetletju pa so sistemi kakovosti dosegli izreden razmah, saj so se iz osnovne nadzorne dejavnosti v proizvodnji in organizaciji podjetij preobrazili v eno najpomembnejših funkcij vodenja. Danes so večinoma že sestavni del strategije in organizacijske kulture podjetja (Pavlin, 2007, str. 21).

Z ozirom na to, da so standardi kakovosti dokaj nova tematika, ki se šele dobro uveljavlja, je pozitivno presenečenje, da je skoraj polovica podjetij, ki so sodelovala pri raziskavi, navedla, da že ima uvedene standarde kakovosti oziroma opredeljeno strategijo doseganja kakovosti. Rezultati raziskave, razvidni iz grafičnega prikaza (Slika 20) kažejo, da 52,4 % sodelujočih podjetij sicer še nima uvedenih standardov kakovosti, vendar menim, da se bo tudi to v prihodnosti glede na trende spremenilo.

Slika 20: Ali je podjetje že uvedlo standarde kakovosti?

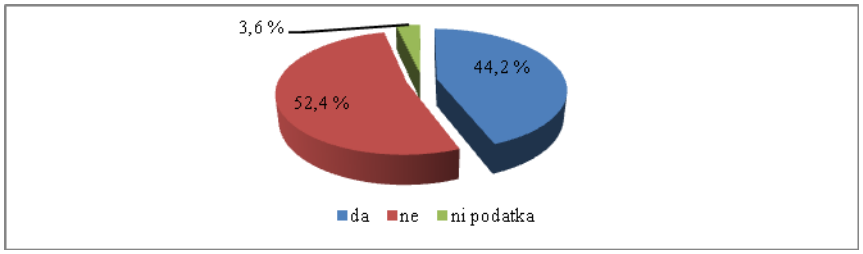


Vir: Raziskava 2007.

Poleg omenjenih standardov kakovosti je za uspešno poslovanje pomembna tudi strategija doseganja oziroma razvijanja kakovosti. Tako strategija kot tudi kakovost sta v veliki meri povezani predvsem z notranjimi dejavniki podjetja. V literaturi se omenjajo tri strategije razvijanja kakovosti, in sicer strategija razvijanja notranje kakovosti, strategija razvijanja zunanje kakovosti in strategija razvijanja celovite kakovosti (Pučko, Čater, Rejc Buhovac, 2006, str. 64–67). Vsaka izmed njih ima svoje zakonitosti, podjetju pa je prepuščeno, da izbere tisto, za katero meni, da mu najbolj ustreza.

Slika 21 kaže, da je delež podjetij, ki še nima opredeljene strategije razvijanja kakovosti, dokaj visok, kar 52,4 %, prav tako pa je precej visok delež podjetij, ki že imajo postavljeno strategijo. Težko je sicer predvideti, v kateri smeri bo šel razvoj in kakšno taktiko bodo ubrala podjetja v prihodnje glede razvijanja kakovosti, vendar sem mnenja, da jasno opredeljena strategija lahko bistveno pripomore tako k izboljšanju poslovanja podjetja kot k doseganju kakovosti in se bo v prihodnje vedno več podjetij odločalo zanjo.

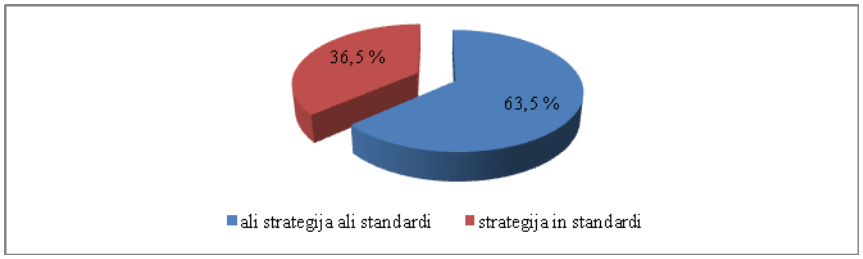
Slika 21: Ali ima podjetje natančno opredeljeno strategijo doseganja kakovosti?



Vir: Raziskava 2007.

Zgolj informativno podajam tudi grafični prikaz deleža podjetij, ki imajo uvedeno tako standarde kakovosti kot tudi opredeljeno strategijo doseganja kakovosti. S Slike 22 je razvidno, da je takih podjetij nekoliko več od polovice (63,5 %). Preostalih 36,5 % ima uvedene ali standarde kakovosti ali opredeljeno strategijo doseganja kakovosti.

Slika 22: Delež podjetij z uvedenimi standardi kakovosti ali strategijo razvoja kakovosti



Vir: Raziskava 2007.

6.3.5 KONKURENČNE PREDNOSTI V PODJETJU

V tretjem tematskem sklopu sem se osredotočila na dejavnike konkurenčne prednosti. Med podanimi trditvami so sodelujoči izbirali, kateri dejavniki so za poslovanje podjetja najpomembnejši oziroma na podlagi katerih lahko konkurirajo tekmecem. Iz Tabele 3 je razvidno s kakšno povprečno oceno so sodelujoči ocenili posamezne dejavnike, prav tako so v tabeli podani tudi standardni odkloni za posamezno oceno. Iz tabele lahko razberemo, da so bili vsi dejavniki ocenjeni s precej visokimi ocenami, med 4 in 5, medtem ko so standardni odkloni dokaj nizki, kar kaže na veliko zgoščenost okoli povprečja.

Tabela 3: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa konkurenčne prednosti podjetij

Ocenjevana trditev	**Povprečna ocena**	**Standardni odklon**
Kakovost storitev	4,67	0,61
Zanesljivost opravljanja storitev	4,64	0,51
Prilagajanje in upoštevanje mnenja in želja strank	4,48	0,67
Ugled podjetja	4,44	0,72
Veščine in znanje zaposlenih	4,40	0,73
Prilagajanje spremembam v okolju	4,23	0,76
Drugačnost storitev v primerjavi s konkurenco	4,23	0,88
Raznolikost ponudbe	4,21	0,80
Hitrost opravljanja storitev	4,20	0,74
Vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih	4,17	0,98
Cena storitev	3,81	0,87

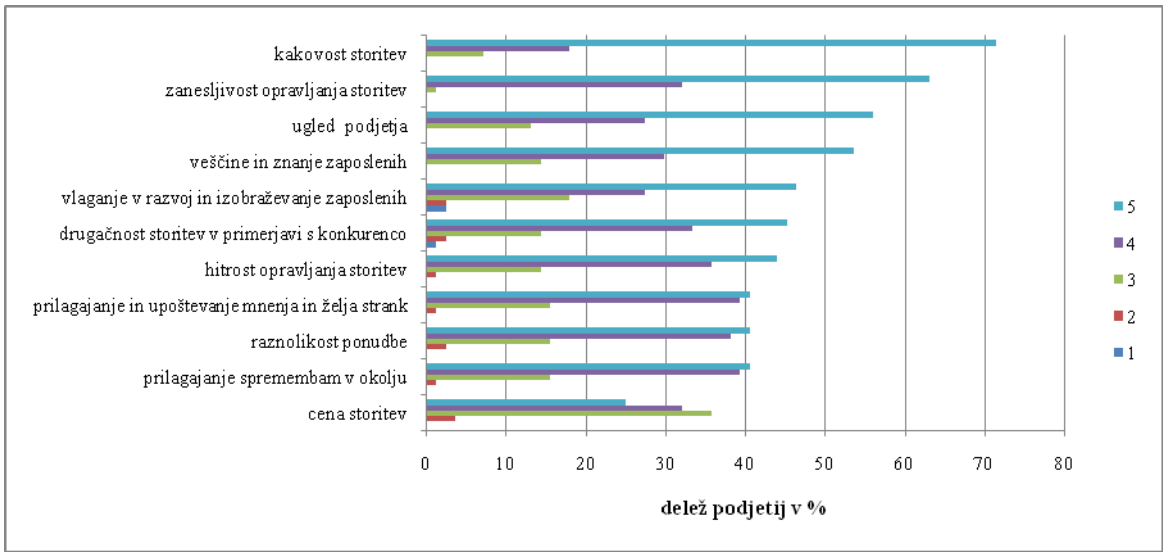
Vir: Raziskava 2007.

Iz tabele 3 je razvidno tudi, da podjetja na prvo mesto, kot najpomembnejšega od dejavnikov, s povprečno oceno 4,67 (standardni odklon 0,61), uvrščajo kakovost storitev. Tesno sledita zanesljivost opravljanja storitev, kjer je povprečna ocena 4,64 (standardni odklon 0,51), ter upoštevanje mnenja in želja strank s povprečno oceno 4,48 in nekoliko višjim standardnim odklonom (0,67). Kot najmanj pomemben dejavnik, najdemo na zadnjem mestu lestvice ceno storitev, s povprečno oceno 3,81 (standardni odklon 0,87). Mnenje zaposlenih kaže, da nizka cena v primerjavi s preostalimi nekako ni ravno pomemben dejavnik.

Za primerjavo sem opravila še analizo, ki prikazuje rezultate glede na oceno podanih trditev. Rezultati so izraženi v odstotkih in predstavljeni v grafični obliki na Sliki 23. Opazimo lahko, da je razporeditev precej podobna kot v Tabeli 3. Na prvem in drugem mestu ni sprememb, prav tako cena storitev še vedno ostaja na zadnjem mestu kot najmanj pomemben dejavnik. S Slike 23 lahko razberemo, da je velika večina sodelujočih[2], kakovost storitev ovrednotila z najvišjo možno oceno (ocena 5). Nekoliko nižji odstotek vprašanih, je mnenja, da je pomemben dejavnik konkurenčne prednosti tudi zanesljivost pri opravljanju storitev in ga je prav tako ocenilo z najvišjo možno oceno. Veliko sodelujočih se strinja, da podjetju konkurenčno prednost lahko zagotavljajo ugled in veščine ter znanja, ki jih imajo zaposleni. Tudi ta dva dejavnika sta bila ovrednotena z visokimi ocenami. V nasprotju s tem je bila cena storitev ovrednotena z nižjimi ocenami. Največji delež sodelujočih se je odločil za oceno 3, ker menijo, da cena ni ravno eden pomembnejših dejavnikov, ki lahko podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost.

[2] Natančne vrednosti za deleže posameznih ocen so razvidne iz Tabele 8 v Prilogi 1.

Slika 23: Razvrstitev dejavnikov iz sklopa konkurenčne prednosti glede na oceno



Vir: Raziskava 2007 in Tabela 8 v Prilogi 1.

Dobljeni rezultati so podobni rezultatom, do katerih sta v svoji raziskavi, izvedeni leta 2000, prišli Mihaličeva in Konečnikova ob raziskovanju virov konkurenčnih prednosti na ravni turističnih agencij in organizatorjev potovanj. Lestvica virov, kot sta jih glede na opravljeno raziskavo uredili avtorici, je sledeča (Mihalič, Konečnik v Perič, 2000, str. 537–557):

1. Dober image in osebni kontakti
2. Ugled podjetja
3. Hitrost in zanesljivost storitev
4. Svetovanje pred rezervacijo
5. Visoka kakovost storitev
6. Drugačnost storitev v primerjavi s konkurenco
7. Poznanost blagovne znamke
8. Dobre poprodajne storitve (po rezervaciji)
9. Ugodni plačilni pogoji
10. Oblikovanje fizičnih delov storitev
11. Prodajne poti
12. Vlaganje v raziskave in razvoj
13. Centralni rezervacijski sistem (CRS)
14. Kakovost oglaševanja in publicitete
15. Prisotnost na internetu
16. Nizke cene
17. Velik tržni delež

Raziskav med seboj sicer ne moremo popolnoma enačiti, ker je med njima nekaj razlik, toda v grobem sta si kljub vsemu dokaj podobni, predvsem v določenih postavkah. Pri tem je potrebno poudariti, da so bila v raziskavo Mihaličeve in Konečnikove vključena podjetja, registrirana kot turistična agencija in hoteli, medtem ko sem sama v raziskavo vključila še turistična društva, zdravilišča, muzeje, galerije in ostala podjetja, ki opravljajo

storitve s področja turistične dejavnosti. Primerjava obeh lestvic, kljub omenjenim razlikam, pokaže, da se na prvih mestih pojavljajo podobni dejavniki oziroma viri (ugled, hitrost opravljanja storitev, kakovost, drugačnost storitev), le v nekoliko drugačnem vrstnem redu. Na podlagi analize mojih rezultatov je na prvem mestu kakovost storitev, v raziskavi omenjenih avtoric pa se na prvem mestu pojavi dober ugled (image) in osebni kontakt. Zanimiva je tudi podobnost, da se v obeh raziskavah cena storitve oziroma nizka cena pojavi na zadnjem oziroma predzadnjem mestu v razvrstitvi dejavnikov (virov). Podjetja se očitno zavedajo, da nizke cene še niso zagotovilo za pridobivanje kupcev ali ohranjanje strank, temveč jim je potrebno ponuditi več. Predvsem je nujno potrebno prisluhniti željam in predlogom gostov ter jih upoštevati v največji možni meri.

V današnjem času, ko so (smo) ljudje vse bolj zahtevni, so se podjetja prisiljena potruditi ter si ustvariti dober ugled na tak ali drugačen način, saj je to ena izmed možnosti biti prepoznaven na trgu. Velika večina se jih zaveda tudi, da tako kakovost storitev kot zanesljivost opravljanja storitev bistveno pripomore za k ohranjanju strank in pridobivanju novih. Lahko bi rekli, da se na prvih mestih lestvice nahajajo dejavniki, ki so skorajda neposredno in neločljivo povezani z osebnimi storitvami oziroma storitvami, pri katerih gre za osebni kontakt med ponudnikom in stranko.

Na Direktoratu za turizem RS poudarjajo, da je povečanje kakovosti slovenskega turizma v integralnem smislu eden od ključnih dejavnikov ohranjanja in povečanja konkurenčnih sposobnosti slovenskega turizma. Spremembe na tem področju zahtevajo primeren pristop in razvoj aktivnosti ter ukrepov na vseh področjih in nivojih turističnega delovanja. Koncept kakovosti tolmačijo kot najboljši vir konkurenčnih prednosti v turizmu. Od celotnega proračuna (8.362.022.000 SIT oziroma 34.894.099,48 EUR[3]) je bilo tako v letu 2007 namenjenih za dvig kakovosti 55.000.000 SIT oz. 229.510,93 EUR[4], kar pa je nekoliko manj kot v letu 2006. Sredstva bodo namenjena spodbuditvi dviga konkurenčnosti slovenskega gospodarstva na ravni turističnih ponudnikov, turistične destinacije, na nacionalni ravni in na mednarodni ravni (Turistična politika za leto 2006 z usmeritvami za leto 2007, str. 21, 28, 29).

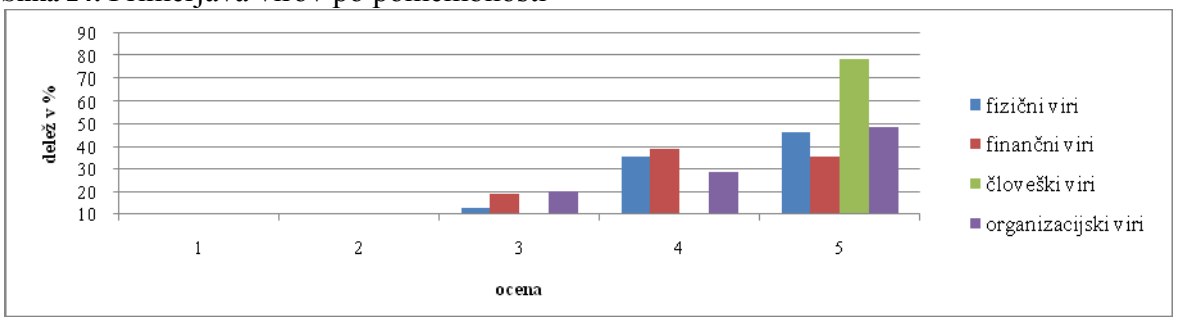
Kakovost se velikokrat pojavlja skupaj s pojmom konkurenčnih prednosti. V literaturi avtorji pogosto navajajo štiri šole (hipoteze), ki temeljijo vsaka na svojih virih kot temeljih konkurenčnih prednosti. S pomočjo vprašalnika sem od sodelujočih želela izvedeti, kateri viri so po njihovem mnenju najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti. Sodelujoči so izbirali med štirimi skupinami virov fizični viri, finančni viri, človeški viri in organizacijski viri, pri katerih so bili zaradi lažjega razumevanja opredeljeni tudi elementi posameznih virov, ter jih ovrednotili z ocenami od 1 (najmanj pomemben vir) do 5 (najbolj pomemben vir). Na podlagi dobljenih rezultatov, ki sem jih izrazila v obliki odstotkov, sem

[3,4] Ocena vložka je podana v SIT, ker je bil načrt za leto 2007 izdelan v letu 2006. Informativna vrednost v EUR je preračunana po tečaju 239,64 SIT za 1 EUR.

s pomočjo računalniškega programa Excel 2003 narisala grafa, iz katerih so razvidne razlike glede ocenjevanja posameznih virov (Slika 24 in Slika 25).

Na Sliki 24, na kateri so predstavljeni deleži posameznih ocen, s katerimi so sodelujoči ocenjevali vire, je razvidno, da so anketiranci z najvišjo možno oceno (5) največkrat ocenili skupino človeških virov. Pri primerjavi deležev[5] posameznih ocen za omenjeno skupino predstavlja ocena 5 največji delež (78,6 %). Precej velik delež sodelujočih je z najvišjo možno oceno ovrednotil tudi skupini organizacijskih oziroma finančnih virov. Najnižji delež sodelujočih pa je z oceno 5 ocenil skupino finančnih virov. Anketiranci očitno menijo, da finančni viri ne predstavljajo pomembnega vira konkurenčnih prednosti podjetja.

Slika 24: Primerjava virov po pomembnosti



Vir: Raziskava 2007 in Tabela 9 v Prilogi 1.

Tabela 4 prikazuje povprečne ocene, s katerimi so sodelujoči ocenili, kako pomembna se jim zdi posamezna skupina virov pri doseganju konkurenčne prednosti.

Tabela 4: Povprečne ocene posameznih virov

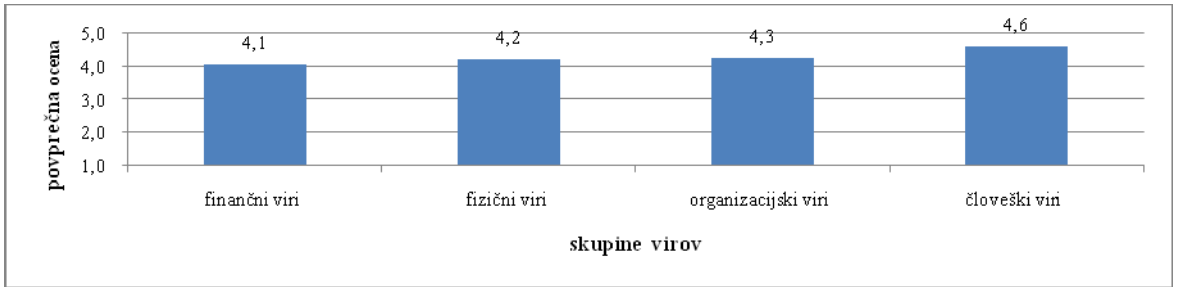
Ocenjevani vir	**Povprečna ocena**	**Standardni odklon**
Fizični viri	4,21	0,93
Finančni viri	4,05	0,89
Človeški viri	4,62	0,82
Organizacijski viri	4,25	0,87

Vir: Raziskava 2007.

Na Sliki 25, so predstavljeni viri, razporejeni glede na naraščajočo povprečno oceno, s katero so jih sodelujoči ovrednotili. Z najvišjo povprečno oceno (4,6) so sodelujoči ocenili skupino človeških virov, tesno pa ji sledita skupini organizacijskih virov s povprečno oceno 4,3 in skupina fizičnih virov. Slednja je bila v povprečju ocenjena z oceno 4,2. Na zadnjem mestu je skupina finančnih virov, s povprečno oceno 4,0 (standardni odklon 0,9).

[5] Natančne vrednosti deležev posameznih ocen so razvidne iz Tabele 9 v Prilogi 1.

Slika 25: Povprečna ocena pomembnosti posameznih skupin virov



Vir: Raziskava 2007.

Analiza odgovorov kaže, da podjetja precej veliko pomembnost pripisujejo človeškim virom. Tudi načrt turistične politike RS za leto 2007 predvideva dokaj visoka vlaganja v razvoj človeških virov (20.500.000 SIT oziroma 85.544,98 EUR[6]), kar vsekakor kaže na to, da področje ravnanja s človeškimi viri vse bolj pridobiva na pomenu (Turistična politika 2006 z usmeritvami za leto 2007, str. 29). Pri tem mogoče ni odveč opozoriti, da med teorijo in prakso pogosto prihaja do velikih razlik in da tudi anketni vprašalniki niso vedno ravno zanesljiv vir rezultatov. Tako še vedno obstaja odprto vprašanje, ali podjetja tudi v praksi svojim zaposlenim in njihovim zmožnostim resnično namenjajo večjo pozornost kot preostalim skupinam virov.

6.3.6 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ

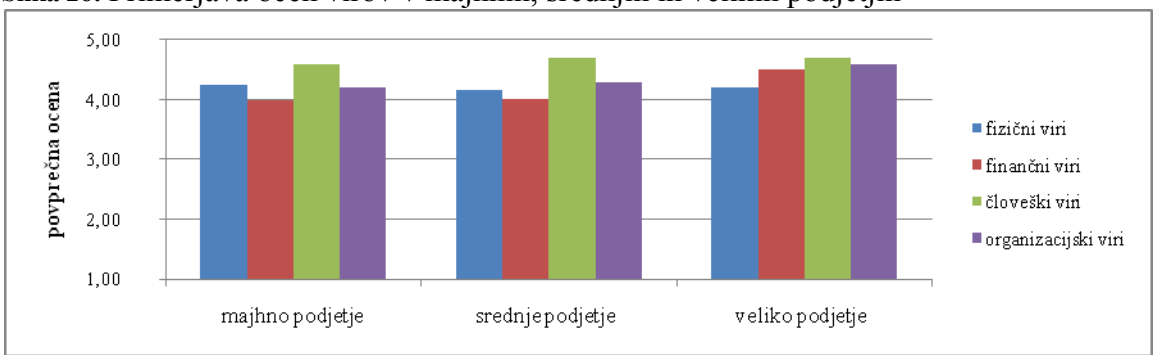
Z ozirom na to, da so bila v raziskavo vključena različna turistična podjetja, me je zanimalo, kako različna turistična podjetja, ki se med seboj razlikujejo tudi po velikosti glede na število zaposlenih, ocenjujejo pomen posameznih virov (fizičnih, finančnih, človeških in organizacijskih) pri doseganju konkurenčne prednosti. Da bi ugotovila ali obstajajo pri ocenjevanju pomembne razlike, sem naredila primerjavo skupin oziroma s sem pomočjo računalniškega programa SPSS opravila test analize variance (ANOVA). S testom, ki se uporablja, ko želimo med seboj primerjati tri ali več neodvisnih skupin, ugotavljamo, ali se aritmetične sredine treh (ali več) skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo.

Pri ugotavljanju razlik glede ocenjevanja pomena virov med različno velikimi turističnimi podjetji sem podjetja glede na število zaposlenih razvrstila v tri skupine: majhna, srednja in velika podjetja. Za vsako skupino sem izračunala povprečno oceno, s katero je bila ocenjena določena skupina virov in s pomočjo testa ANOVA poskušala ugotoviti, ali obstajajo pomembne razlike med podjetji glede njihovega ocenjevanja virov kot osnove za doseganje konkurenčne prednosti. Povprečne ocene za posamezne vire glede na velikost podjetja so razvidne iz Tabele 5. V grafični obliki so rezultati prikazani tudi na Sliki 26, na

[6] Ocena vložka je podana v SIT, ker je bil načrt za leto 2007 izdelan v letu 2006. Informativna vrednost v EUR je preračunana po tečaju 239,64 SIT za 1 EUR.

kateri lahko opazimo, da med podjetji ni bistvenih oziroma velikih razlik glede ocenjevanja pomena virov.

Slika 26: Primerjava ocen virov v majhnih, srednjih in velikih podjetjih



Vir: Raziskava 2007 in Tabela 5.

S slike lahko razberemo, da se povprečne ocene nahajajo med vrednostjo 4 in 5, najvišje ocene pa je prejela skupina človeških virov. To skupino so podjetja ocenila s povprečno oceno 4,6 (Tabela 5) in sicer so jo v povprečju z najvišjo oceno ovrednotila velika in srednje velika podjetja, z nekoliko nižjo oceno pa majhna podjetja. Iz Tabele 5 je razvidno, da so te razlike zelo majhne. Tudi pri ocenjevanju ostalih virov ni opaziti velikih odstopanj, saj so ocene precej izenačene. Drugo najvišjo povprečno oceno (4,3) je tako prejela skupina organizacijskih virov, ki ji sledi skupina fizičnih virov (ocena 4,2). Najnižjo povprečno oceno (4,1), v primerjavi z ostalimi skupinami, je prejela skupina finančnih virov. Ob tem bi lahko sklepali, da za podjetja finančni viri ne predstavljajo pomembne osnove pri doseganju konkurenčne prednosti oziroma poskušajo svojo konkurenčno prednost doseči na podlagi drugih osnov.

Tabela 5: Povprečne ocene skupin virov glede na velikost podjetij

	Število zaposlenih v podjetju	**Povprečna ocena**	**Standardni odklon**
Fizični viri	do 50 zaposlenih	4,25	0,84
	50–250 zaposlenih	4,16	1,07
	nad 250 zaposlenih	4,20	1,32
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,22	0,96
Finančni viri	do 50 zaposlenih	3,98	0,93
	50–250 zaposlenih	4,00	0,82
	nad 250 zaposlenih	4,50	0,71
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,05	0,89
Človeški viri	do 50 zaposlenih	4,58	0,87
	50–250 zaposlenih	4,68	0,82
	nad 250 zaposlenih	4,70	0,68
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,62	0,83
Organizacijski viri	do 50 zaposlenih	4,21	0,94
	50–250 zaposlenih	4,28	0,83
	nad 250 zaposlenih	4,60	0,52
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,28	0,87

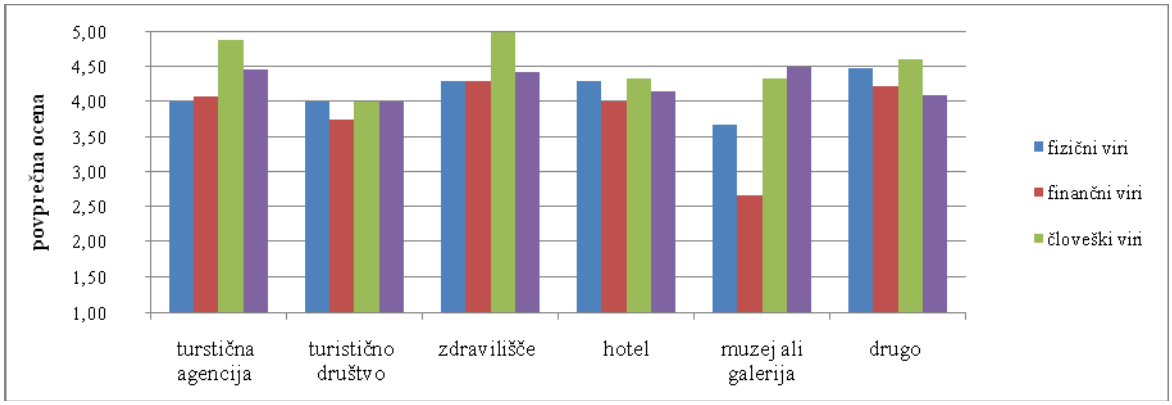
Vir: Raziskava 2007.

Ali gre med velikostjo podjetja in ocenjevanjem pomembnosti virov za doseganje konkurenčne prednosti za statistično pomembne razlike, sem preverila z že omenjenim testom o enakosti aritmetičnih sredin oziroma t. i. testom ANOVA.

Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da se variance med skupinami statistično pomembno ne razlikujejo (Levenov test: $p>0,05$), zato lahko sprejmem predpostavko o enakosti varianc. Natančni rezultati so razvidni iz Tabele 11 v Prilogi 2. Na podlagi glavnih rezultatov analize variance, ki jih lahko razberemo iz Tabele 12 v Prilogi 2, ugotovimo, da se skupine med seboj statistično značilno ne razlikujejo (ANOVA: $p>0,05$). Predpostavke, da med različno velikimi podjetji obstajajo pomembne razlike glede ocenjevanja pomembnosti virov, tako ne moremo sprejeti.

S testom ANOVA sem preverjala tudi ali ostajajo pomembne razlike pri ocenjevanju pomena različnih skupin virov (fizični, finančni, človeški in organizacijski viri) s strani različnih turističnih podjetij (turistične agencije, turistična društva, hoteli itd.), ki so sodelovala v raziskavi. Na Sliki 27 je prikazana primerjava vrednotenja posameznih skupin virov glede na različna turistična podjetja, medtem ko lahko natančne vrednosti razberemo iz Tabele 6.

Slika 27: Primerjava ocen virov glede na različna turistična podjetja



Vir: Raziskava 2007 in Tabela 6.

S Slike 27 je tako razvidno, da je najvišje ocene prejela skupina človeških virov. V povprečju so jo sodelujoči ocenili z oceno 4,6 (standardni odklon 0,8). Najvišje ocene so bile podane s strani zaposlenih v zdraviliščih in turističnih agencijah. Drugi vir konkurenčnih prednosti, ki je bil ocenjen z dokaj visokimi povprečnimi ocenami (približna oceno 4,3 in standardni odklon 0,9), so organizacijski viri. Nekoliko višjo povprečno oceno (4,5) tej skupini virov ponovno namenjajo turistične agencije in zdravilišča ter muzeji ali galerije. Zanimivo je dejstvo, da se finančni viri ponovno nahajajo na »zadnjem mestu« oziroma so v skupnem seštevku prejeli najnižjo povprečno oceno, 4,1 (standardni odklon 0,9). Na podlagi tega bi lahko sklepali, da podjetja prej kot na finančne prisegajo na druge vire, na podlagi katerih bodo dosegla konkurenčno prednost na trgu. To pravzaprav potrjuje novejše teorije in izsledke zadnjih raziskav, s katerimi skušajo avtorji dokazati, da človeški viri oziroma človekove zmožnosti stopajo v ospredje in bi jim morali namenjati več pozornosti. Lahko bi dejali, da so spoznala pomen človeških zmožnosti in se zavedajo, da so zaposleni bistvenega pomena za podjetje.

Tabela 6: Povprečne ocene skupin virov glede na različna turistična podjetja

	Turistično podjetje	**Povprečna ocena**	**Standardni odklon**
Fizični viri	turistična/potovalna agencija	4,00	1,30
	turistično društvo	4,00	0,82
	zdravilišče	4,29	0,76
	hotel	4,29	0,78
	muzej ali galerija	3,67	0,58
	drugo	4,48	0,59
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,21	0,93
Finančni viri	turistična/potovalna agencija	4,08	0,98
	turistično društvo	3,75	0,96
	zdravilišče	4,29	0,76
	hotel	4,00	0,89
	muzej ali galerija	2,67	0,58
	drugo	4,22	0,74
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,05	0,89
Človeški viri	turistična/potovalna agencija	4,88	0,43
	turistično društvo	4,00	1,16
	zdravilišče	5,00	0,00
	hotel	4,33	0,97
	muzej ali galerija	4,33	0,58
	drugo	4,61	0,99
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,62	0,82
Organizacijski viri	turistična/potovalna agencija	4,46	0,76
	turistično društvo	4,00	1,16
	zdravilišče	4,43	0,79
	hotel	4,14	0,79
	muzej ali galerija	4,50	0,71
	drugo	4,09	1,04
	skupna povprečna ocena/standardni odklon	4,25	0,87

Vir: Raziskava 2007.

Da bi preverila ali res obstajajo pomembne razlike med različnimi turističnimi podjetji in njihovim ocenjevanjem pomembnosti posameznih skupin virov pri doseganju konkurenčne prednosti, sem ponovno izvedla test ANOVA. Na podlagi rezultatov sem tudi tu ugotovila, da se variance med skupinami statistično pomembno ne razlikujejo (Levenov test: $p>0,05$), zato lahko sprejmem predpostavko o enakosti varianc. Prav tako je tudi test ANOVA pokazal, da se skupine med seboj statistično značilno ne razlikujejo (ANOVA: $p>0,05$). Natančni rezultati so razvidni iz Tabel 14 in 15 v Prilogi 2. Na podlagi rezultatov tako ni

možno trditi, da med različnimi podjetji obstajajo statistično pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja virov.

6.4 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA NA TEMELJU REZULTATOV RAZISKAVE

Na podlagi rezultatov, pridobljenih s pomočjo raziskave, sem prišla do zaključka, da so zaposleni res eden izmed najpomembnejših virov v turističnih podjetjih. Njihove zmožnosti bi podjetja lahko izkoristila kot vir konkurenčnih prednosti. V obliki krajših povzetkov podajam v nadaljevanju temeljne ugotovitve.

1. Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni čutijo kot pomemben del podjetja, v katerem so zaposleni, prav tako pa se zavedajo tudi pomena izobraževanj in usposabljanj. Prav slednje lahko bistveno pripomore k izpopolnjevanju že pridobljenega znanja, zaposlenim pa na podlagi novih raziskav in odkritij omogoča seznanjenje z novimi izkušnjami. Pri tem je potrebno opozoriti, da izobraževanje in usposabljanje ne bi smelo biti samo sebi namen, temveč naj bi prispevalo k izboljšanju delovnega procesa v podjetju. Glede na odgovore sodelujočih bi bilo priporočljivo nekoliko več pozornosti nameniti motiviranju zaposlenih za opravljanje svojega dela. Odgovori kažejo, da bi bile na tem področju spremembe dobrodošle, če ne že nujne.

2. S pomočjo analize odgovorov sodelujočih sem prišla do zaključka, da se zaposleni v turizmu zavedajo pomena kakovosti, in sicer tako kakovosti izdelkov kot tudi kakovosti storitev. Kot kaže, vedo, da zagotavljanje kakovostnih storitev omogoča obstoj na konkurenčnem trgu. Mnoga podjetja so mnenja, da zagotavljanje kakovostnih storitev omogoča tudi doseganje konkurenčne prednosti. Toda za zagotavljanje kakovosti niso dovolj le uvedeni standardi kakovosti ali opredeljena strategija doseganja kakovosti. Potrebni so ljudje s svojimi zmožnostmi, ki lahko to kakovost, ob zagotovljenih ostalih pogojih, tudi nudijo. Ob tem pridemo do zaključka, da so zmožnosti zaposlenih in zagotavljanje kakovosti, ter konkurenčnih prednosti, skorajda neločljivo povezani. To so potrdile tudi analize rezultatov ankete.

3. Izbira, na kakšen način doseči konkurenčno prednost na trgu, je prepuščena podjetjem. Z ozirom na to, da si turistična podjetja le težko predstavljamo brez ljudi, bi bilo priporočljivo, da podjetja še povečajo vlaganja v zmožnosti zaposlenih. Z njihovo pomočjo lahko dosežejo izjemne rezultate, le zavedati se morajo pomena, ki ga imajo ljudje za podjetje. Na tem mestu lahko še enkrat poudarimo besede Karen Moloney, ki jasno izražajo, kakšen odnos naj bi podjetja imela do svojih zaposlenih: »Če res verjamemo, da so ljudje naš najdragocenejši kapital, je treba ta kapital ohranjati in ga razvijati, da se nam bo vloženo najbolje

povrnilo. Zaposleni morajo imeti občutek, da jih podjetje ceni« (Brečko, 2001, str. 12).

Kljub temu, da je moja raziskava zajela le majhen delež vseh slovenskih turističnih podjetij, lahko rečem, da sem dobila vpogled v trenutno stanje ter si izoblikovala svoje mnenje. Pri tem moram omeniti, da so k temu nekoliko pripomogle tudi izkušnje iz vsakodnevne prakse zaradi dela v turizmu. Nekoliko me je sicer razočarala nepripravljenost turističnih podjetij na sodelovanje. Ob tem se mi zastavlja vprašanje ali imajo zaposleni tak odnos tudi do svojih potencialnih strank, ki se nanje obračajo, v zadnjem času vse pogosteje preko elektronske pošte, z najrazličnejšimi vprašanji. Po drugi strani pa sem bila pozitivno presenečena nad rezultati, ki jasno kažejo, da so zaposleni eno večjih bogastev podjetja. Človeški viri, če tako poimenujemo zaposlene in imamo pri tem v mislih ljudi kot vire z vsemi njihovimi zmožnostmi, se glede na rezultate uvrščajo med najpomembnejše vire podjetja. Prav tako je pozitivna ugotovitev, da zaposlenim veliko pomeni kakovost in kakovostno zagotavljanje storitev, ki dandanes postaja bolj pravilo kot izjema. Kaže, da se tudi slovenska podjetja že zavedajo, da lahko le s pomočjo primerno izobraženih, usposobljenih in ne navsezadnje ustrezno motiviranih posameznikov dosežejo dobre rezultate. S tem se približujejo ravni sodobnih turističnih podjetij, ki se vedno bolj zavedajo pomena kvalitetnega kadra. Slednji postaja danes ključ uspeha. V borbi za zaposlene so nekatera podjetja že pripravljena povečevati vlaganja v izobraževanja zaposlenih, ugodnosti in v urejanje delovnega okolja. Vendar le to ne bo dovolj. Spremeniti bo potrebno tudi način dela z zaposlenimi, stile vodenja in predvsem odnos, ki vlada v podjetjih med vodstvom in zaposlenimi na nižjih položajih. Zavedati se je treba, opozarjajo številni strokovnjaki, da bo le ob primernem ravnanju z ljudmi, podjetje doseglo želene rezultate.

Turistična podjetja, ki se želijo obdržati na trgu, se že poskušajo v čim večji meri prilagajati željam svojih porabnikov, predvsem pa dajejo velik poudarek kakovosti (Profitto per gli ospiti). Kakovostne storitve in izdelki velikokrat privedejo do vračanja porabnikov in obenem zagotavljajo njihovo lojalnost. V novejšem času že lahko zasledimo, da bo lojalnost porabnikov predstavljala novo konkurenčno prednost. Raziskave kažejo, da povprečno podjetje v Združenih državah, ravno zaradi nerazumevanja in neznanja, kako stranke obdržati, vsakih pet let izgubi kar polovico svojih strank (Customer Loyality, 2006, str. 2). Da bi znali obdržati stranke in privabiti nove kupce, se morajo podjetja posvetiti tudi svojim zaposlenim. Če bodo slednji zadovoljni, bodo z zadovoljstvom opravljali svoje delo ter se trudili nuditi kakovostne storitve, ki bodo zadovoljevale stranke, in porabniki, ki bodo zadovoljni, se bodo z veseljem vračali.

7 SKLEP

Turistična dejavnost, ki v svetovnem merilu postaja najhitreje rastoča dejavnost in hkrati največja »industrija« sveta, je tudi za slovensko gospodarstvo in družbeni razvoj turizma

pomembna poslovna priložnost. Osrednji vir učinkovitega delovanja pa brez dvoma predstavljajo prav ljudje. Na ravni nove strategije razvoja turizma v Sloveniji naj bi ključno vlogo za razvoj in vključitev človeških virov prevzele nacionalne turistične agencije. Pri tem se zdi, da gre za podajanje problema iz rok v roke, konkretnih rezultatov pa ni. Na slednje kaže tudi to, da položaj človeških virov in z njimi povezane problematike niso ravno pogosta tema raziskav oziroma analiz. Mnoge turistične strategije poudarjajo pomembnost stališč na področju človeških virov, vendar le na splošno in zelo omejeno pri osredotočanju in natančnosti problematike. V eni izmed redkih raziskav, opravljenih v Sloveniji na področju politike razvoja človeških virov in strategije slovenskega turizma so si avtorji postavili vprašanje o ustreznosti strategije človeških virov. Učinkovita strategija razvoja in uvedbe človeških virov v turizmu namreč predstavlja enega najpomembnejših temeljev načrtovanja razvoja na nacionalni ravni. Na področju omenjene politike se pojavljajo številne službe, ki prevzemajo odgovornost za ljudi. Vprašljiva pa je kakovost opravljanja storitev, kajti pomanjkljivosti se kažejo na mnogih področjih. Omenimo lahko, da je področje managementa in koordinacije človeških virov v turizmu na nacionalni ravni eno bolj zapostavljenih. V prihodnje bo potrebno preučiti specifičnost vlog tako privatnega kot javnega sektorja na področju razvoja in uvedbe ter izvajanja strategije človeških virov. Za razliko od slovenske turistične strategije švedska strategija usmerja in analizira predvsem problematiko razvoja človeških virov za uspešno realizacijo turističnih potencialov. Slednja je mogoča le z zagotavljanjem visokega standarda turističnih kapacitet in storitev na vse bolj konkurenčnem zahtevnem mednarodnem trgu poudarjata Jerman in Ovsenik (v Florjančič, Paape, 2004, str. 90).

Znano dejstvo je, da vlada na globalnem turističnem trgu iz dneva v dan vse večja konkurenca. Pojavljajo se vedno novi ponudniki, ki se vsak na svoj način trudijo pridobiti stranke. Obenem pa si tudi »stari« prizadevajo ostati na trgu. Podjetja imajo različne možnosti, da izoblikujejo svojo konkurenčno prednost in le od njih samih je odvisno, na podlagi česa jo bodo gradila. Podjetja, ki sledijo najnovejšim trendom in znajo prisluhniti svojim strankam, se zavedajo tudi pomena kakovosti in kakovostnega opravljanja storitev. Z ozirom na opravljeno raziskavo in dobljene rezultate je bilo jasno razvidno, da je tudi za slovenska turistična podjetja skrb za kakovost na prvem mestu. Zaposleni v podjetjih dajejo kakovosti vse več poudarka in se trudijo zagotoviti turistično ponudbo na čim višji ravni. V preteklosti se je področje namreč kar precej zanemarjalo, kot ugotavljajo številni avtorji, saj večina aktivnosti za dvig kakovosti ni dosegla pričakovanih rezultatov. Vsekakor gre za aktivnosti, za katere je potreben dolgoročen in sistematičen pristop in pri katerih rezultatov ni možno pričakovati čez noč. Pri tem seveda ne smemo pozabiti, da kakovost ne pride sama po sebi, ampak so nujno potrebni določeni dejavniki. Mnogo podjetij se sicer lahko pohvali s standardi kakovosti, toda tudi slednje si je bilo potrebno na nek način priboriti in jih nato ohranjati.

Pri vsem skupaj imajo pomembno vlogo vsekakor tudi zaposleni v turističnih podjetjih. Bistvenega pomena so njihove zmožnosti, na kar se večinoma pozablja. Po rezultatih raziskave sodeč, so zmožnosti zaposlenih sicer na precej visokem mestu, kar kaže, da se

zaposleni zavedajo svoje vloge v podjetju, toda še vedno ostaja odprto vprašanje, koliko so odgovori v anketnih vprašalnikih verodostojni. Pozitivno pa je spoznanje, da izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v večini podjetij ne predstavlja stroška, temveč naložbo za podjetje.

Izjemno pomembno se je zavedati, da so v turizmu ključ uspeha zadovoljni gostje in zato je primarni cilj dvigniti kakovost proizvodov/storitev v slovenski turistični ponudbi na vseh ravneh izvajanja storitev. Izvajanja storitev si ne moremo predstavljati brez zaposlenih, zato je pomembno, da jim podjetja namenjajo čim večjo pozornost. Zaposlene je nujno potrebno seznaniti tako s cilji in pričakovanji podjetja kot tudi z vsemi izdelki oziroma storitvami, ki jih podjetje nudi. Omogočiti jim je potrebno ustrezno izobraževanje in usposabljanje, ter jih primerno motivirati za delo. Pri tem ne gre pozabiti, da bo potrebno zaposlenim v turizmu v prihodnje zagotoviti tudi primerno plačilo za delo, ki ga opravljajo. Tudi plačilo oziroma nagrada lahko pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Številne opravljene raziskave in primeri uspešnih podjetij namreč kažejo na to, da zadovoljni zaposleni boljše opravljajo svoje naloge, kar posledično doprinese k boljšim poslovnim rezultatom.

Teorijo zagovornikov, ki postavljajo v ospredje človeške vire kot osnovo za doseganje konkurenčne prednosti, so potrdili tudi rezultati opravljene raziskave. Sodelujoči so bili menja, da človeški viri, oziroma zaposleni s svojimi zmožnostmi prispevajo h kakovostnim storitvam podjetja. Na podlagi ugotovitev lahko zaključim, da zmožnosti zaposlenih lahko pomembno prispevajo k doseganju konkurenčnih prednosti podjetja na trgu in (ne)posredno tudi k večji konkurenčnosti turizma oziroma turistične dejavnosti. Je pa res, da brez sodelovanja vseh, ki so tako ali drugače povezani s turizmom te konkurenčne prednosti ne bo mogoče doseči. Da bi bili rezultati vidni je nujno potrebno sodelovanje na vseh ravneh. Na tem mestu lahko ponovno poudarim že omenjeno misel dveh strokovnjakov, ki poudarjata, da se kakovost pridela (Andrejčič, Rekar v Andrejčič et al., 1998, str. 138). Sprejeti moramo dejstvo, da je kakovost značilnost, in to ena najpomembnejših, ki označujejo narod ali vsaj eno izmed področij, v našem primeru turizem.

Menim, da bi se morali zavedati, da se Slovenija vsekakor ne more primerjati z državami, ki služijo na račun množičnega turizma. Lahko pa si prizadevamo za kakovostni turizem, kar je poudaril tudi Francesco Frangialli, generalni sekretar Svetovne turistične organizacije (UNWTO), ko je za dnevnik Delo dejal: »Vaša prihodnost ni v množičnem turizmu, ne boste kopirali Turčije, Španije, Tunizije, imate možnost za razvoj kakovostnega turizma in ste to sposobni narediti. Graditi morate na tem, kar ste« (Šuligoj, 2005, str. 6). In zakaj ne bi bile kakovostne storitve tisto, kar bi ponudili gostom. Zavedati se je potrebno, da bolj kot nizka cena postaja pomembnejši dejavnik kakovost, kar nazorno pove naslednja misel: »Grenak okus slabe kakovosti ostane še dolgo potem, ko je sladek okus nizke cene že pozabljen« (Stanhope v Meršol, 2001, str. 20).

8 LITERATURA

1. Andrejčič Radovan et al.: Management v turizmu. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 330 str.
2. Avelini Holjevac Ivanka: Total Quality. Naše gospodarstvo, 43, (1997), 1/2, str. 47–55.
3. Avelini Holjevac Ivanka: Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, 1998. 478 str.
4. Bakan Toplak Metka, Urbajs Alojz: Kakovost po ISO 9001:2000. [URL: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html], 15. 05.2 007.
5. Brečko Daniela: Z ljudmi do konkurenčne prednosti. Delo in kadri, Ljubljana, 2000, 10, str. 12–13.
6. Brečko Daniela: Odhajajo zaradi šefov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 15, str. 6–7.
7. Brezigar Sara: Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja? [URL: http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38], 12. 08. 2007.
8. Brezovec Aleksandra: Marketing v turizmu. Izhodišča za razmišljanje in upravljanje. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem, 2000. 144 str.
9. Butina Vasja: Zakaj »Ravnanje s kadrovskimi viri?« [URL: http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48], 08. 01. 2005.
10. Chulwon Kim, Dwyer Larry: Destination Competitiveness. Determinants and Indicators. [URL: http://www.channelviewpublications.net/cit/006/0369/cit0060369.pdf], 01. 02. 2007.
11. Crosby B. Philip: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 270 str.
12. Crouch I. Geoffrey, Brent J. R. Ritchie: The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective. Cabi Publishing, 2003. 290 str.
13. Customer Loyalty: The New Competitive Advantage. [URL: http://www.oracle.com/applications/crm/siebel/resources/customer-loyalty-white-paper.pdf], 26. 08. 2007.
14. Devetak Gabrijel: Evropski marketing storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 389 str.
15. Fedoroff Paul: Servqual. [URL: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html], 30. 10. 2007.
16. Florjančič Jože, Paape Björn: Kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 2004. 413 str.
17. Guzzo Rick: The Essence of Great Workplaces. [URL: http://www.growtalent.com/gptw/invitation.htm], 25. 08. 2007.
18. Horovitz Jacques, Panak Michele Jurgens: Za popolno kupčevo zadovoljstvo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 264 str.

19. Jančič Zlatko: Marketing: strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 166 str.
20. Jeršič Matjaž: Osnove turizma. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1990. 132 str.
21. Kotelnikov Vladimir: Sustainable Competitive Advantage. [URL: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/sca_main.html], 21. 06. 2007.
22. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
23. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 746 str.
24. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
25. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 547 str.
26. Meršol Mitja: Gostoljubnost v turizmu. Ljubljana: Turistična zveza Slovenije, 2001. 30 str.
27. Mihalič Renata: Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka: Mihalič in partner, 2006. 354 str.
28. Mihalič Tanja: Vodnik po ekonomiki turizma. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 147 str.
29. Mont Oksana, Plepys Andrius: Customer Satisfaction. Review of Literature and Application to the Product Service Systems. [URL: http://www.iiiee.lu.se/Publication.nsf/e36f5f3f8fa200a6c1256b4200480181/38f5dcb1ca0cb7e9c1256d9b0044c760/$FILE/Customer%20satisfaction.pdf], 13. 11. 2007.
30. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
31. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
32. Palmer Adrian et al.: Principles of Services Marketing. London: McGraw Hill, 1998. 371 str.
33. Pavlin Barbara: Poslovna odličnost za povečanje ekonomske blaginje države. Delo FT, Ljubljana, 2007, 55, str. 28.
34. Pavlin Cveto: Kakovost. Delo FT, Ljubljana, 2007, 55, str. 21.
35. Pečaver Margareta, Spreitzer Nataša: Konkurenčne prednosti Slovenije in menedžerske strategije za prodor na tuje trge. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede, 2004. 274 str.
36. Perič Jože: Tourism and Hospitality Management. Trends and Challenges for the Future. International Congress Hotel 2000. Opatija, 2000. 707 str.
37. Peternel Urša: Kakovost v turizmu je tudi to, da imaš čas za gosta. Gorenjski glas, Kranj, 2002, 73, str. 21.
38. Planina Janez, Mihalič Tanja: Ekonomika turizma. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 281 str.

39. Planina Janez: Uvod v ekonomiko turizma. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 74 str.
40. Porter Michael: Competitive Advantage. [URL: http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/], 15. 10. 2007.
41. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2001. 417 str.
42. Potočnik Vekoslav Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 229 str.
43. Pučko Danijel, Čater Tomaž, Rejc Buhovac Adriana: Strateški management 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2006. 176 str.
44. Sedej Marjan: Metode in tehnike kadrovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 145 str.
45. Shahin Arash: Servqual and Model of Service Quality Gaps. [URL: http://www.qmconf.com/Docs/0077.pdf], 02. 11. 2007.
46. Sirše Janez et al.: Priprava modela za spremljanje konkurenčnih prednosti turističnih destinacij na osnovi strateškega koncepta trajnostnega razvoja turizma v Sloveniji. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem, 2005. 31 str.
47. Snoj Boris: Management storitev. Koper: Visoka šola za management, 1998. 186 str.
48. Stallman Cris: Competitive Advantages. [URL: http://www.teenanalyst.com/general/compadvantages.html], 26. 03. 2006.
49. Šostar Adolf: Management kakovosti. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2000. 274 str.
50. Šoster Gorazd: Izzivi mlade generacije turističnih managerjev. [URL: www.sigov.si/dsvet/dejavnost/posveti/posvet_16122003/Soster.doc], 30. 01. 2007.
51. Šuligoj Boris: Razvijte kakovostni turizem. Delo, Ljubljana, 2005, 224, str. 6.
52. Uran Maja: Strategije v turizmu. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem, 2006. 165 str.
53. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi. Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 203 str.
54. Zeithaml A. Valarie, Bitner Mary Jo: Services Marketing. New York: McGraw Hill, 1996. 700 str.

9 VIRI

1. Brezovec Tomi: Organiziranost v turizmu. [URL: http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2007%5CUT_06b_-_Organiziranost_v_turizmu_-_STO_2007_5689.ppt], 07. 11. 2007.
2. Competing Through People. A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism 2005 -2010. [URL: http://www.failteireland.ie/getdoc/e679f9ee-e3af-4c3b-b9ab-19d5f27f37e0/HRD-Strategy-for-Irish-Tourism-2005-2010-(2).aspx], 25. 02. 2007.

3. Direktorat za turizem. [URL: http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem], 23. 07. 2007.
4. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si], 25. 10. 2007.
5. Kovač Bogomir et al.: Strategija slovenskega turizma. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2002. 99 str.
6. La qualità non è tutto, senza qualità tutto è niente. [URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm/fuseaction/blank/id_sprache/4/path/1-2], 16. 11. 2006.
7. Nacionalno turistično združenje. [URL: http://www.ntz-nta.si/default.asp?id=912], 15. 02. 2007.
8. Obrtna zbornica Slovenije. [URL: http://www.ozs.si], 25. 10. 2007.
9. Profitto per gli ospiti. [URL: http://www.quality-our-passion.ch/index.cfm/fuseaction/show/path/1-520-766.htm], 16. 11. 2006.
10. Quality comes from Friendly Service. [URL: http://www.wanderdoerfer.at/english/wanderdoerfer-qualitaet.php], 16. 11. 2006.
11. Quality in Tourism. A Conceptual Framework. [URL: http://www.unwto.org/quality/std/en/std_01.htm], 16. 11. 2006.
12. Quality Label for Swiss Tourism. [URL: http://www.tourism.lt/nsv/engl/WTO%20seminar/Vilnius_leaflet.pdf], 16. 11. 2006.
13. Quanto sei soddisfatto? [URL: http://www.telefonoblu.it/valiga_blu.html], 16. 11. 2006.
14. Slovenska turistična organizacija. [URL: http://www.slovenia-tourism.si], 04. 10. 2006.
15. SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, SAZU – Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Elektronska različica v1.0.
16. Strategija razvoja slovenskega turizma 2000–2006. [URL: http://www.euregio-steiermark.at/downloads/praesentationen/Tourismusstrategie_Slowenien.pdf], 08. 11. 2007.
17. Turistična politika za leto 2006 z usmeritvami za leto 2007. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2006. 31 str.
18. Turistična zveza Slovenije. [URL: http://www.turisticna-zveza.si/osebna-izkaznica.php], 28. 10. 2007.
19. Uran Maja, Conti Diana: Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2006. 146 str.
20. Uran Maja, Ovsenik Rok: Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem, 2006. 144 str.
21. Uredba o Slovenski turistični organizaciji (Uradni list RS, št. 84/2004).
22. Vpliv članstva na gospodarstvo. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2004. [URL: http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/58-11/], 10. 11. 2006.

23. Zagotavljanje kakovosti. [URL: http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/zagotavljanje_kakovosti], 15. 12. 2006.
24. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006).

PRILOGE

PRILOGA 1: TABELE S PODATKI REZULTATOV RAZISKAVE

Tabela 1: Opredelitev podjetja

Podjetje je registrirano kot:	Delež sodelujočih v %
turistična agencija	31,0
turistično društvo	4,8
zdravilišče	8,3
hotel	25,0
muzej ali galerija	3,6
drugo	27,4

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 2: Razvrstitev podjetij po velikosti

Velikost podjetja	Delež sodelujočih v %
majhno podjetje (do 50 zaposlenih)	57,1
srednje veliko podjetje (od 50 do 250 zaposlenih)	22,6
veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)	11,9
ni podatka	8,3

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006 in raziskava 2007.

Tabela 3: Starostna struktura anketirancev

Starost	Delež sodelujočih v %
do 30 let	40,5
31–40 let	27,4
41–50 let	21,4
51–60 let	10,7
nad 60 let	0,0

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 4: Delež zaposlenih v podjetju glede na število let v podjetju

Št. let v podjetju	Delež sodelujočih v %
do 5 let	59,5
6–15 let	29,8
nad 16 let	7,1
ni podatka	3,6

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 5: Izobrazbena struktura

Pridobljena izobrazba	Delež sodelujočih v %
OŠ	1,2
SŠ	23,8
VIŠ	25,0
VS	11,9
UNI	15,5
mag.	20,2
dr.	2,4

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 6: Položaj zaposlenih v podjetju

Položaj v podjetju	Delež sodelujočih v %
neposredni izvajalec	31,0
del nižjega managementa	26,2
del srednjega managementa	22,6
del top managementa	19,0
ni podatka	1,2

Vir: Raziskava 2007.

Tabela7: Funkcijsko področje v podjetju

Funkcijsko področje	Delež sodelujočih v %
prodaja, trženje	51,2
nabava	-
finance	4,8
kadri	4,8
informatika	1,2
drugo	38,1

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 8: Ocenjevanje dejavnikov konkurenčne prednosti podjetja

	DELEŽ OCEN (v %)				
DEJAVNIKI KONKURENČNE PREDNOSTI	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
cena storitev	0	3,6	35,7	32,1	25
prilagajanje spremembam v okolju	0	1,2	15,5	39,3	40,5
raznolikost ponudbe	0	2,4	15,5	38,1	40,5
prilagajanje in upoštevanje mnenja in želja strank	0	1,2	15,5	39,3	40,5
hitrost opravljanja storitev	0	1,2	14,3	35,7	44
drugačnost storitev v primerjavi s konkurenco	1,2	2,4	14,3	33,3	45,2
vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih	2,4	2,4	17,9	27,4	46,4
veščine in znanje zaposlenih	0	0	14,3	29,8	53,6
ugled podjetja	0	0	13,1	27,4	56
zanesljivost opravljanja storitev	0	0	1,2	32,1	63,1
kakovost storitev	0	0	7,1	17,9	71,4

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 9: Ocenjevanja pomena virov

	DELEŽ OCEN (v %)				
VIRI	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
fizični viri	2,4	2,4	13,1	35,7	46,4
finančni viri	0	6	19	39,3	35,7
človeški viri	1,2	1,2	10,7	8,3	78,6
organizacijski viri	1,2	0	20,2	28,6	48,8

Vir: Raziskava 2007.

PRILOGA 2: IZPISI REZULTATOV TESTA ANALIZE VARIANCE

Tabela 10: Mere opisne statistike za pomembnost virov glede na velikost podjetja (število zaposlenih)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Fizični viri	do 50 zaposlenih	48	4,25	,838	,121	4,01	4,49	2	5
	50–250 zaposlenih	19	4,16	1,068	,245	3,64	4,67	1	5
	nad 250 zaposlenih	10	4,20	1,317	,416	3,26	5,14	1	5
	skupaj	77	4,22	,955	,109	4,00	4,44	1	5
Finančni viri	do 50 zaposlenih	48	3,98	,934	,135	3,71	4,25	2	5
	50–250 zaposlenih	19	4,00	,816	,187	3,61	4,39	2	5
	nad 250 zaposlenih	10	4,50	,707	,224	3,99	5,01	3	5
	skupaj	77	4,05	,887	,101	3,85	4,25	2	5
Človeški viri	do 50 zaposlenih	48	4,58	,871	,126	4,33	4,84	1	5
	50–250 zaposlenih	19	4,68	,820	,188	4,29	5,08	2	5
	nad 250 zaposlenih	10	4,70	,675	,213	4,22	5,18	3	5
	skupaj	77	4,62	,828	,094	4,44	4,81	1	5
Organizacijski viri	do 50 zaposlenih	48	4,21	,944	,136	3,93	4,48	1	5
	50–250 zaposlenih	18	4,28	,826	,195	3,87	4,69	3	5
	nad 250 zaposlenih	10	4,60	,516	,163	4,23	4,97	4	5
	skupaj	76	4,28	,873	,100	4,08	4,48	1	5

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 11: Test enakosti varianc

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Fizični viri	,989	2	74	,377
Finančni viri	,611	2	74	,546
Človeški viri	,479	2	74	,621
Organizacijski viri	2,082	2	73	,132

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 12: Test analize variance – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fizični viri	Between Groups	,120	2	,060	,064	,938
	Within Groups	69,126	74	,934		
	Total	69,247	76			
Finančni viri	Between Groups	2,313	2	1,157	1,489	,232
	Within Groups	57,479	74	,777		
	Total	59,792	76			
Človeški viri	Between Groups	,206	2	,103	,147	,864
	Within Groups	51,872	74	,701		
	Total	52,078	76			
Organizacijski viri	Between Groups	1,270	2	,635	,829	,441
	Within Groups	55,928	73	,766		
	Total	57,197	75			

Vir: Raziskava 2007.

Tabela 13: Mere opisne statistike za pomembnost virov glede na tip podjetja

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Fizični viri	turistična agencija	26	4,00	1,296	,254	3,48	4,52	1	5
	turistično društvo	4	4,00	,816	,408	2,70	5,30	3	5
	zdravilišče	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5
	hotel	21	4,29	,784	,171	3,93	4,64	3	5
	muzej ali galerija	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
	drugo	23	4,48	,593	,124	4,22	4,73	3	5
	skupaj	84	4,21	,932	,102	4,01	4,42	1	5
Finančni viri	turistična agencija	26	4,08	,977	,192	3,68	4,47	2	5
	turistično društvo	4	3,75	,957	,479	2,23	5,27	3	5
	zdravilišče	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5
	hotel	21	4,00	,894	,195	3,59	4,41	2	5
	muzej ali galerija	3	2,67	,577	,333	1,23	4,10	2	3
	drugo	23	4,22	,736	,153	3,90	4,54	3	5
	skupaj	84	4,05	,890	,097	3,85	4,24	2	5
Človeški viri	turistična agencija	26	4,88	,431	,085	4,71	5,06	3	5
	turistično društvo	4	4,00	1,155	,577	2,16	5,84	3	5
	zdravilišče	7	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	hotel	21	4,33	,966	,211	3,89	4,77	2	5
	muzej ali galerija	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	drugo	23	4,61	,988	,206	4,18	5,04	1	5
	skupaj	84	4,62	,820	,089	4,44	4,80	1	5
Organizacijski viri	turistična agencija	26	4,46	,761	,149	4,15	4,77	3	5
	turistično društvo	4	4,00	1,155	,577	2,16	5,84	3	5
	zdravilišče	7	4,43	,787	,297	3,70	5,16	3	5
	hotel	21	4,14	,793	,173	3,78	4,50	3	5
	muzej ali galerija	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	drugo	23	4,09	1,041	,217	3,64	4,54	1	5
	skupaj	83	4,25	,867	,095	4,06	4,44	1	5

Vir: Raziskava 2007.

Tabela14: Test enakosti varianc

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Fizični viri	2,397	5	78	,054
Finančni viri	,561	5	78	,730
Človeški viri	5,999	5	78	,060
Organizacijski viri	,677	5	77	,642

Vir: Raziskava 2007.

Tabela15: Test analize variance – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fizični viri	Between Groups	4,023	5	,805	,921	,472
	Within Groups	68,120	78	,873		
	Total	72,143	83			
Finančni viri	Between Groups	7,205	5	1,441	1,918	,101
	Within Groups	58,604	78	,751		
	Total	65,810	83			
Človeški viri	Between Groups	6,344	5	1,269	2,001	,088
	Within Groups	49,465	78	,634		
	Total	55,810	83			
Organizacijski viri	Between Groups	2,613	5	,523	,681	,639
	Within Groups	59,073	77	,767		
	Total	61,687	82			

Vir: Raziskava 2007.

PRILOGA 3: SPREMNO PISMO K ANKETNEMU VPRAŠALNIKU

Pozdravljeni!

Že na samemu začetku se Vam opravičujem za poseganje v Vaš čas, vendar mi prosim namenite nekaj minut svojega dragocenega časa.

Moje ime je Tamara Kožar in sem študentka podiplomskega programa Turizem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, sicer pa zaposlena v eni od manjših turističnih agencij kot turistična vodnica. V letošnjem letu pod mentorstvom dr. Tomaža Čaterja pripravljam magistrsko delo z naslovom **ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH KOT OSNOVA ZAGOTAVLJANJA KONKURENČNIH PREDNOSTI V TURIZMU** in da bi bilo delo čim bolj kakovostno opravljeno, se za pomoč obračam tudi na Vas. V prilogi se nahaja anketni vprašalnik z nekaj vprašanji, ki se nanašajo podjetje, v katerem ste zaposleni, in na Vas, zaposlene v tem podjetju. Na Vas se obračam s prošnjo, da si vzamete nekaj minut svojega sicer dragocenega časa, izpolnite vprašalnik in mi ga vrnete preko elektronske pošte. Zagotavljam Vam, da je anketni vprašalnik anonimen, odgovori pa bodo uporabljeni izključno za namene magistrske naloge.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaše sodelovanje in čas, ki ste mi ga namenili!

Tamara Kožar

PRILOGA 4: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA RAZISKAVO

ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH KOT OSNOVA ZAGOTAVLJANJA KONKURENČNIH PREDNOSTI V TURIZMU

I. ZMOŽNOSTI ZAPOSLENIH

V sodobnem času se tako v teoriji kot tudi v praksi vse bolj uveljavlja človek, kot eden izmed najpomembnejših »elementov« vsakega podjetja. Človeški dejavnik (znanje in sposobnosti, ki se skrivajo v vsakem posamezniku) postaja vse bolj pomemben tudi kot vir konkurenčnih prednosti podjetja. Z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), prosim, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami.

Št.	Trditev	1	2	3	4	5
1	Zaposleni smo pomemben in težko nadomestljiv vir v našem podjetju.					
2	Znanja in sposobnosti zaposlenih so redka.					
3	Zaposleni v podjetju se redno udeležujemo izobraževanj in usposabljanj.					
4	Izobraževanje zaposlenih je za podjetje naložba in ne strošek.					
5	Konkurenčna podjetja težko posnemajo znanja in sposobnosti zaposlenih.					
6	Zaposleni smo primerno motivirani za opravljanje svojega dela.					
7	Zaposleni smo jasno seznanjeni s cilji podjetja.					
8	Zaposleni smo dobro seznanjeni z vsemi storitvami, ki jih podjetje ponuja.					

II. KAKOVOST STORITEV

Boj za kakovost je danes prisoten na vseh področjih in tudi storitvena podjetja pri tem ne zaostajajo. Kakovosti storitev prav zaradi kompleksnosti in mnogostranskosti ni lahko doseči. Poleg tega pri prodaji storitev ni pomembna le storitev sama, temveč tudi način izvedbe. Z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), prosim, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami.

Št.	Trditev	1	2	3	4	5
1	Podjetje ima natančno opredeljeno definicijo kakovosti.					
2	Vsi zaposleni poznamo definicijo kakovosti.					
3	Zaposleni smo seznanjeni s svojo vlogo pri zagotavljanju kakovosti.					
4	Podjetje jamči za kakovost in kakovostno izvedbo svojih storitev.					
5	V podjetju se redno izvaja nadzor kakovosti.					
6	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih lahko pripomore k izboljšanju opravljanja storitev.					
7	Kakovost storitev v slovenskem turizmu je primerljiva s tujino.					
8	Vpeljava standardov kakovosti lahko pripomore k izboljšanju kakovosti.					

1. Ali je podjetje v času svojega obstoja uvedlo v poslovanje standarde kakovosti?

a) DA
b) NE

2. Ali ima podjetje natančno opredeljeno strategijo doseganja kakovosti?

a) DA
b) NE

III. KONKURENČNE PREDNOSTI V PODJETJU

Vsako podjetje se na svoj način trudi, da bi se obdržalo na trgu in premagalo konkurenco. Pri tem podjetja izpostavljajo dejavnike, za katere menijo, da lahko z njimi konkurirajo. Med navedenimi dejavniki, z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), prosim, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami.

Št.	Trditev	1	2	3	4	5
1	Cena storitev					
2	Hitrost opravljanja storitev					
3	Zanesljivost opravljanja storitev					
4	Drugačnost storitev v primerjavi s konkurenco					
5	Veščine in znanje zaposlenih					
6	Ugled podjetja					
7	Kakovost storitev					
8	Prilagajanje spremembam v okolju					
9	Vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih					
10	Raznolikost ponudbe					
11	Prilagajanje in upoštevanje mnenja in želja strank					

Osnovni pogoj doseganja konkurenčne prednosti je obstoj relevantnih virov, s katerimi podjetje razpolaga.
V naslednji tabeli, prosim, zocenami od 1 (popolnoma nepomemben vir) do 5 (zelo pomembne vir) ocenite pomen fizičnih, organizacijskih, finančnih in človeških virov za podjetje, v katerem ste zaposleni.

Št.	Trditev	1	2	3	4	5
1	**FIZIČNI VIRI** (posest, lokacija, zgradbe, infrastruktura, »klasična« tehnologija, informacijska tehnologija, dostop do materialov, surovin, energije)					
2	**FINANČNI VIRI** (finančna sredstva, pridobitev finančnih sredstev po ugodnih pogojih, ugodni pogoji kreditiranja)					
3	**ČLOVEŠKI VIRI** (kakovost managementa, kvalifikacijska struktura zaposlenih, redka in specifična znanja ter sposobnosti zaposlenih, celotni stroški delovne sile, kreativnost zaposlenih, naklonjenost zaposlenih inoviranju, kakovost kadra, motiviranost zaposlenih, občutek odgovornosti in pripadnosti podjetju, know-how, neformalne povezave med zaposlenimi)					
4	**ORGANIZACIJSKI VIRI** (formalni in neformalni sistemi planiranja, vodenja, kontrole, organizacijska kultura, sloves podjetja, informacije in informacijski sistem, pridobljeni (ISO) standardi kakovost, tržni delež)					

IV. SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU

1. Katerega leta je bilo ustanovljeno podjetje v katerem ste zaposleni? _____

2. Podjetje je registrirano kot:

   a) Turistična (potovalna) agencija
   b) Turistično društvo
   c) Zdravilišče
   d) Hotel
   e) Muzej ali galerija
   f) Drugo _____

3. V podjetju je skupno zaposlenih _____ljudi.

V. PODATKI O ANKETIRANCU

1. Vaša starost je:

   a) do 30 let
   b) 31 – 40 let
   c) 41 – 50 let
   d) 51 – 60 let
   e) nad 60 let

2. Vaša dosedanja izobrazba:

   a) dokončana osnovna šola
   b) dokončana srednja šola
   c) diploma višje šole
   d) diploma visoke šole
   e) univerzitetna izobrazba
   f) magisterij
   g) doktorat

3. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju? _____

4. Na katerem položaju ste trenutno v podjetju?

   a) neposredni izvajalec storitev
   b) del nižjega managementa (vodja službe, enote, projekta, ipd.)
   c) del srednjega managementa (vodja, direktor poslovne funkcije ali divizije)
   d) del vrhnjega (top) managementa (član uprave, predsednik uprave, direktor, ipd.)

5. Katero funkcijsko področje pokrivate?

   a) prodaja, trženje
   b) nabava
   c) finance
   d) kadri
   e) informatika
   f) drugo _____

Hvala za Vaš čas in trud!