

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA

QUALITY MANAGEMENT IN TOURIST INDUSTRY

Miloš Vasić¹, Nada Stanojević², Darko Stanojević³

Rezime: U dinamičnom i promenljivom okruženju u kakvom danas posluju sva preduzeća, u situaciji gde je lojalan kupac pre izuzetak, nego pravilo, a informacije su lako dostupne i široko rasprostranjene, sve više je onih koji svoju poslovnu šansu vide u implementaciji nekog od sistema menadžmenta za upravljanje kvalitetom. Tradicionalna tržišna borba koja se isključivo zasnivala na cenovnom ratu, odlazi u istoriju. Danas, glavnu šansu za uspeh u borbi za tržišno učešće predstavljaju kvalitet i diferenciranje proizvoda. Pred kompanijama je jako težak zadatak. One treba da zadovolje potrebe svih stakeholdera, uz stalno unapređenje poslovnih rezultata. Svedoci smo velikih promena na turističkom tržištu. Živimo u vremenu u kojem preovladava globalizam. Više ne postoje nedostižne lokacije. Svetski turista danas može da stigne do bilo koje tačke na planeti zemlji. Današnji turista je visoko obrazovan, „napunjen“ informacijama, zna šta želi za svoj novac i uvek traži više. Sve zemlje sveta otvaraju svoja vrata stranim turistima. Bilo da se radi o razvijenim zemljama ili onim u razvoju, svi uviđaju prednosti koje turizam, kao grana sa najvećim multiplikatorom donosi. Pitanje koje se sve češće postavlja je – Kako u doba neloyalnosti privući i zadržati putnike sa najrazličitijih krajeva sveta? Ovaj rad nastoji da kroz predstavljanje menadžment sistema za upravljanje kvalitetom pruži odgovor na to pitanje.

Ključne reči: Kvalitet, turizam, menadžment sistem

Abstract: In a dynamic and changing environment in which all the companies operate today, in a situation where a loyal customer is the exception, and the information are readily available and widespread, there are more and more of those who see their business opportunity is the implementation of a quality management system. Traditional market competition that is solely based on price war goes down in history. Today the main chance of success in the battle for market share is a quality and product differentiation. Companies have a very difficult task. They have to meet the needs of all stakeholders, with the continuous improvement of business results. We have witnessed great changes in the tourist market. We live in a time where globalization prevails. There are no more unreachable locations. Tourists today can reach any point on the planet Earth. Today's tourist is highly educated, "filled" with information, he knows what he wants for his money, and he always looking for more. All countries opened their doors to foreign tourists. Whether it is the developed countries or developing ones, all recognize the benefits that tourism brings. The question that raises more and more is - How in the time of disloyalty to attract and retain travelers from different parts of the world? This paper seeks to provide the answer to that question through the presentation of quality management systems.

Key words: Quality, Tourism, management system

¹ Miloš Vasić, Univerzitet u Beogradu, Mašinski fakultet, mail: mvasic@mas.bg.ac.rs

² Nada Stanojević, Institut za istraživanja i projektovanja u privredi, mail: nstanojevic@ipp.rs

³ Darko Stanojević, Univerzitet u Beogradu, Mašinski fakultet, mail: dstanojevic@mas.bg.ac.rs

1. UVOD

U dinamičnom i promjenljivom okruženju u kakvom danas posluju sva preduzeća, u situaciji gde je lojalan kupac pre izuzetak, nego pravilo, a informacije su lako dostupne i široko rasprostranjene, sve više je onih koji svoju poslovnu šansu vide u implementaciji nekog od sistema menadžmenta za upravljanje kvalitetom. Slobodno se može reći da to predstavlja „zelenu“ granu za najveći broj biznisa, koji upravo u tome vide svoju šansu za stvaranje komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju.

Prema istraživanjima ISO organizacije, samo u Kini tokom 2012. je bilo aktivno preko 334.000 sertifikata ISO 9001, što jasno govori o činjenici da su preduzeća u Kini, jednoj od najboljih privreda današnjice, prepoznale sve benefite koje donosi upravljanje kvalitetom.

Neki od tih benefita su: povećanje produktivnosti, povećanje efektivnosti i efikasnosti, bolje upravljanje dokumentacijom, bolja interna komunikacija, podizanje morala kod svih zaposlenih, pridavanje većeg značaja treningu i usavršavanju, smanjenje fluktuacije zaposlenih, lakše privlačenje kvalitetnog kadra u organizaciju, unapređenje praćenja i kontrole procesa od strane menadžmenta, poboljšanje reputacije preduzeća, otvaranje novih poslovnih mogućnosti, povećanje zadovoljstva korisnika, smanjenje žalbi potrošača, i kao rezultat svega toga, povećanje profitabilnosti organizacije.

Slične prednosti bi proistekle i iz implementacije nekog drugog mehanizma za upravljanje kvalitetom, na primer TQM-a, španskog Q standarda (specifična vrsta menadžment sistema koja je razvijena i primenjuje se u španskom turističkom sektoru), 6 sigme ili nečeg četvrtog.

Svedoci smo velikih promena na turističkom tržištu. Živimo u vremenu u kojem preovladava globalizam. Više ne postoje nedostižne lokacije. Svetski turista danas može da stigne do bilo koje tačke na planeti zemlji, a možemo čak reći -i šire- jer se ovih dana sve više govori o organizovanju turističkih putovanja u svemir. Današnji turista je visoko obrazovan, „napunjen“ informacijama, zna šta želi za svoj novac, i uvek traži više.

Današnjem potrošaču je teško „podvaliti“, naročito dva puta. Informacione tehnologije su dovele do pravog buma koncepta „word of mouth“ (usmena propaganda). Sve dobro, a naročito loše, što uradite kao organizacija će se u treptaju oka proširiti preko različitih društvenih mreža i foruma.

2. QUALITY MANAGEMENT SYSTEM – ISO 9001

ISO 9001 predstavlja sistem menadžmenta kvalitetom, koji omogućava preduzećima da istu aktivnost uvek obave na isti način, kako bi se obezbedilo da i krajnji rezultat bude uvek isti. To znači da kupci uvek znaju šta mogu da očekuju, odnosno kakav proizvod/uslugu će dobiti.

Uspešnom implementacijom sistema ISO 9001 organizacija stvara sebi okruženje koje doprinosi poboljšanju i stalnom unapređenju poslovanja. ISO 9001 nije samo skup dokumenata, kako ga često zaposleni vide, već dobar alat za unapređenje poslovanja i pružanje potrebnih informacija najvišem rukovodstvu. On nam, takođe, omogućava takozvanu sledljivost u nazad, pomoću koje lako otkrivamo sva uska grla u našim poslovnim procesima.

Koristeći procesni pristup, standard ISO 9001 identifikuje procese koji su važni za poslovanje organizacije i njihove međuveze kroz tzv. Mape procesa. Na taj način se rangiraju procesi po važnosti i formiraju se poslovni ciljevi organizacije, kako bi se uz učešće svih zaposlenih, dostigao očekivani nivo zadovoljstva klijenata. Ujedno ovakvom identifikacijom procesa i njihovih veza može se jasno videti za svaki proces koliko je on svrshodan, tj. da li postoji potreba za takvom aktivnošću.

Za uspešno funkcionisanje sistema kvaliteta od velike važnosti je opredeljenost i podrška najvišeg rukovodstva organizacije. Ali to nije dovoljno, da bi sistem funkcionisao potrebno je da se uključe sve organizacione strukture, do poslednjeg izvršioca. Da bi to bilo moguće, standard insistira da se za sve aktivnosti koje se realizuju u okviru organizacije jasno definišu obaveze i odgovornosti svakog zaposlenog koji u njima učestvuje. Tako jasno definisana ovlašćenja i odgovornosti čine rad organizacije olakšanim.

3. TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

U današnje vreme, kompanije su prinuđene da posluju na tržištu koje odlikuje globalni karakter i visok nivo konkurencije, na kojem su kupci jako zahtevni, a česte promene tehnologije donose i stalne promene „pravila igre“. U takvoj situaciji, neophodno je za laganje i uključenost svih delova organizacije kako bi se održao korak sa konkurencijom (ili, još bolje, korak ispred konkurencije). Kompanije sve svoje resurse usmeravaju ka tržištu, predano

rade na svim aspektima svojih proizvoda/usluga i nastoje da što bolje upoznaju svog potrošača (koncept anonimnog potrošača sve više odlazi u zaborav). Ako preduzeća zaista žele da postignu održivu konkurentsku prednost, neophodno je da se kvalitet razvije kroz celu organizaciju.

Da bi TQM adekvatno „pustio korene“ u organizaciji, jako je važna predanost i posvećenost najvišeg rukovodstva kvalitetu. Pored entuzijazma menadžmenta, od izuzetne važnosti je i uključenost zaposlenih, jer ne bitno na kojoj su hijerarhijskoj lestvici i kakva su im zaduženja, svi zaposleni moraju biti upoznati sa ciljevima i politikom preduzeća (naročito onih i vezi kvaliteta), kako bi bili nadahnuti da teže ka njihovom dostizanju i ispunjenju.

Tri su osnovne faze implementacije TQM-a:

- *Svest, obuka i predanost menadžmenta:* Ova faza se bazira na liderstvu i predanosti kvalitetu od strane menadžmenta. To se postiže kroz treninge na kojima se menadžment upoznaje sa najvažnijim aspektima TQM-a. Kod velikih organizacija, sa velikom radnom snagom, potrebno je i formiranje posebnog sektora koji će se isključivo baviti pitanjima kvaliteta. Takođe, potrebno je informisati celu organizaciju o novom načinu rada i stilu upravljanja. Savetuje se da i preduzeća sa kojima organizacija saraduje, takođe budu obavešteni o novom sistemu.
- *Mapiranje sistema ciljeva:* Mora se obezbediti da sve organizacione celine budu upoznate sa misijom i strategijom preduzeća i da međusobno saraduju na ostvarenju istih. Potrebno je ciljeve različitih odeljenja postaviti tako da budu usklađeni sa najvišim ciljevima organizacije, odnosno da ispunjenje ciljeva odeljenja predstavlja korak ka ostvarivanju misije preduzeća.
- *Planiranje, uspostavljanje i kontrola TQM sistema:* Ova faza se bavi pitanjima poput planiranja i definisanja procesa, dizajniranja organizacione strukture, kreiranja radnih timova, treninga i obuke i određivanja indikatora i sistema ocenjivanja.¹

4. ŠPANSKI Q STANDARD

Španija predstavlja treću najznačajniju svetsku turističku destinaciju. Tokom 2010. Španiju je posetilo 55,7 miliona turista. Turizam je zapošljavao dva i po miliona radnika i činio je 10 procenata BDP-a. Činjenica je da španski turistički sektor mora da posegne za implementacijom sistema kvaliteta ne bi li ove brojke održao i u narednom periodu.

Generalno, ISO standardi su vrlo rasprostranjeni i prihvaćeni u Španiji, o čemu govori i podatak da u svetu samo Kina i Italija imaju više aktivnih ISO 9001 sertifikata od Španije. Međutim, u turističkom sektoru nije takva slika. Svega 282 hotela i restorana su do 2009. imala implementiran ISO 9001, a ako se u obzir uzme da je u tom periodu u Španiji bilo 59.576 važećih sertifikata, jasno je da je manje od 0,005 procenata otpadalo na turistički sektor.²

¹ Viada-Stenger, C, Balbastre-Benavent, F. and Redondo-Cano A. (2009) The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector, Serv Bus (online published article), 178-181

² Alonso-Almeida, M., Marimon, F. and Bernardo, M. (2013) Diffusion of quality standards in the hospitality sector, International Journal of Operations & Production Management, vol. 33, no. 5, 507-509

Godina	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Na nivou sveta	865	1794	1187	1391	1857	2391	2924	3557	3875	4186	3437
U Španiji	0	0	69	121	169	287	390	416	487	504	541

Tabela 1 – Broj ISO 9001 sertifikata u hotelima i restoranima

Zbog takve situacije, španska vlada je rešila da potpomogne turistički sektor i da kreira alat koji će pomoći preduzećima da upravljaju kvalitetom i koji će u isto vreme biti prilagođen svim specifičnostima ovog važnog privrednog sektora. Kao rezultat dobili smo Španski turistički sistem kvaliteta.

Q standard garantuje postizanje određenog nivoa kvaliteta, a na rukovodstvu preduzeća ostaje odluka – koliko još žele da idu preko tog nivoa. Pred kompaniju se postavljaju zahtevi unapređenja zadovoljstva korisnika, isporučivanja kvalitetnog proizvoda i usluge, poboljšavanje aktivnosti i uključivanje svih zaposlenih u konstantan proces unapređenja čitave organizacije i svih njenih delova.

Kvalitet usluga Q standard predstavlja dokument koji je sastavljen od zahteva koje sistem kvaliteta preduzeća mora ispuniti. On nije isključivo baziran na rezultatima procesa pružanja usluga, već pre nastoji da kreira alat koji će menadžmentu omogućiti da nadgleda sam proces kreiranja usluge kroz prizmu efikasnosti i efektivnosti.

Q standard se sastoji iz dva tipa zahteva. Prvi tip je *zahtevi koji se odnose na menadžment* i on se sastoji od elemenata koji su fundamentalni i neophodni za postizanje zacrtanog nivoa kvaliteta, i oni su isti bez obzira na koji se poslovni sektor odnose. Drugi tip zahteva se naziva *zahtevi koji se odnose na procese* i oni obuhvataju različite atribute i varijable samog procesa pružanja usluge. Jasno je da standard ne zahteva isto od hotela sa dve zvezdice i onoga sa pet. Varijable su bazirane na željama i potrebama mušterija, što znači da se one mogu menjati. Kako raste kategorizacija hotela, tako raste i nivo zahteva koji se pred njim postavljaju.¹

5. ODNOS IZMEĐU ISO 9001 I ŠPANSKOG Q STANDARDA

Jedan od najboljih primera dobre implementacije ISO 9001 u hotelskoj industriji je primer francuskog lanca sa preko 800 hotela širom sveta. Poslovna politika je da se nudi visok kvalitet po pristupačnoj ceni. Ciljnu grupu ovog lanca predstavljaju poslovni ljudi, i upravo

je to jedan od glavnih razloga zašto su svi hoteli u lancu sertifikovani prema zahtevima standarda ISO 9001. Top menadžment želi da obezbedi da se u njihovim objektima pruža usluga istog nivoa kvaliteta u svim delovima sveta. Sama implementacija se sprovodi preko tima stručnjaka iz centralnog odeljenja za kvalitet koji radi zajedno sa lokalnom radnom snagom na uvođenju ISO standarda. Ovaj tim obezbeđuje svu potrebnu obuku i trening za zaposlene, a iskustvo sa implementacijama u ostalim hotelima garantuje uspeh samog procesa.

Slično je iskustvo i jednog luksuznog hotela smeštenog u centru Madrida. Kao ciljno tržište vide uspešne poslovne ljude i bizismene. Čak 70 procenata gostiju ovog hotela predstavljaju stranci, te je ISO 9001 logičan izbor, jer predstavlja svetski standard sa kojim je upoznat veliki broj ljudi. Takođe, još jedan od razloga uvođenja ovog sistema kvaliteta je i činjenica da većina ljudi koji rade na recepciji rade sami, te im je napisana procedura uvek od koristi pri obavljanju poslovnih aktivnosti. Pisane procedure su dobrodošle i prilikom obučavanja nove radne snage.

Mogu se naći i primeri primene ISO 9001 u restoranskom sektoru. Recimo, lanac od sedam prestižnih restorana na jugu Španije odlučio za ovaj menadžment sistem. Vođen pre svega tipom klijentele koju privlači (poslovni ljudi koji žele da uz dobar obrok proslave uspešan biznis dan i visokoplatežni turisti željni kvalitetne kuhinje), ovaj lanac restorana se opredelio za međunarodno priznati sistem menadžmenta. Menadžment restorana je želeo da pronađe način da stalno unapređuje svoj proizvod/uslugu i da na taj način povećava zadovoljstvo korisnika.

Ako pak govorimo o Q standardu, i tu možemo naći primere dobre prakse. Recimo, jedan mali nezavisni hotel (raspolaze sa 15 soba) na istoku Španije se sertifikovao prema zahtevima ovog standarda još 2008. Gosti ovog objekta su kako poslovni ljudi, tako i turisti željni odmora. Kao glavne razloge implementacije, menadžment ovog hotela navodi značajne benefite, kako eksterne tako i interne, koje standard donosi, zatim pomoć od strane lokalne vlasti i relativno niske izdatke u poređenju sa prednostima koje implementacija donosi.

I jedan i drugi sistem kvaliteta nesporno donose velike benefite hotelu koji se odluči da ih implementira. Bitno je naglasiti da ova dva standarda nisu u koliziji, već su kompatibilna i mogu se oba u isto vreme implementirati. Hoteli se najčešće ipak opredeljuju samo za jedan od njih. Praksa nam govori da postoje dva glavna faktora koja utiču na to da li će se izabrati ISO 9001 ili Q standard:

- Da li je hotel nezavisan ili je deo lanca
- Tip turista koje privlači

Činjenica je da, ako hotel pripada lancu, odluka o tome koji sistema kvaliteta će biti implementiran najčešće se donosi u sedištu, odnosno centrali kompanije, a na pojedinačnom hotelu je samo da tu odluku sprovede u delo. Ako hotelski lanac posluje na globalnom nivou, izbor Q standarda verovatno ne bi bila najbolja ideja, jer predstavlja sistem kvaliteta lokalnog tipa koji je priznat i poznat samo u granicama Španije. Jasno je, da u tom slučaju, izbor internacionalnog standarda, poput ISO 9001 predstavlja mnogo bolju varijantu. Ono što bi eventualno moglo da se uradi je da, poput čuvenog američkog lanca brze hrane, na teritoriji Španije svi objekti budu sertifikovani prema zahtevima Q standarda, a oni izvan granica ove mediteranske zemlje budu sertifikovani prema ISO 9001.

Što se tiče tipa turista koje hotel privlači i njihovog uticaja na izbor sistema kvaliteta, praksa nam govori da se španski hoteli koji pretežno privlače inostrane turiste uglavnom opredeljuju za svetski priznat ISO 9001 standard, a oni kojima je ciljno tržište domicilno stanovništvo biraju Q standard zbog široko rasprostranjene svesti o njemu unutar granica Španije.²

6. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIMA

Uz veliku fluktuaciju radne snage, i pretežno sezonske radnike koji karakterišu mnoge hotele u industriji, postojanje dobre osnove kroz pisane procedure, predstavlja važan korak ka održavanju prepoznatljivog nivoa usluge koji hotel pruža. Kompleksnost hotelskog sektora koja se ogleda u velikom broju povezanih odeljenja koja kroz svoje procese nastoje da gostu isporuče najbolji proizvod/uslugu, zahteva uvođenje nekog od sistema menadžmenta

kvaliteta. Za uspešnu implementaciju sistema kvaliteta potrebna je podrška svih nivoa u preduzeću i zato liderska uloga menadžera dolazi do izražaja. Na njemu je da na pravi način predstavi važnost kvaliteta ostalim zaposlenima, da ih svojim primerom nadahne na delanje i kreira posvećenost cilju – kvalitetu.

Istraživanje sprovedeno u Irskoj daje nam dobru sliku o sistemu kvaliteta u ovoj evropskoj zemlji.

U Irskoj turizam ima veoma važnu ulogu u kreiranju BDP-a. Nakon promene međunarodne političke klime, dolazi do zaoštavanja konkurentske borbe na turističkom tržištu Irske, jer u igru ulaze strani hotelski lanci, dolazi do naglog povećanja kapaciteta, potrošači postaju sofisticiraniji... Mnogi svoju poslovnu šansu, šansu za diferenciranjem proizvoda/usluge vide u upravljanju kvalitetom.

Od 850 hotela, u istraživanju je prihvatilo da učestvuje 235. Ono što odmah zapada za oko je činjenica da su hoteli sa tri, četiri i pet zvezdica mnogo više uzeli učešća u odnosu na one sa jednom ili dve zvezdice, kao što je predstavljeno u tabeli 2. Razlog tome, verovatno, leži u činjenici da su hoteli sa više zvezdica zainteresovaniji za rezultate vezane za kvalitet koji iz ovog istraživanja proističu, nego hoteli sa manje zvezdica.

² Alonso-Almeida, M., Marimon, F. and Bernardo, M. (2013) Diffusion of quality standards in the hospitality sector, International Journal of Operations & Production Management, vol. 33, no. 5, 516-519

Broj zvezdica	Broj hotela koji su uzeli učešće u istraživanju	Procentualno učešće
*	5	2,13
**	29	12,34
***	104	44,26
****	34	14,47
*****	14	5,95
Neocenjeni	49	20,85
Ukupno	235	100

Tabela 2 – Kategorizacija hotela iz istraživanja

Hoteli koji su navedeni kao “neocenjeni”, su novi hoteli koji još uvek nisu stigli da se kategorizuju, a pretežno su nivoa kvaliteta tri i četiri zvezdice.

Zanimljiva je svest generalnih menadžera ovih hotela o različitim metodologijama za

upravljanje kvalitetom. U dobroj meri su upoznati sa ISO 9001 (njih čak 64,7 procenata) i Q standardom (59,1 procenat), dok je za Evropsku nagradu za kvalitet čulo njih svega 54, odnosno 23 procenta. Kompletan pregled je dat u Tabeli 3.

Metodologija	Broj	Procentat
Q standard	138	59,1
ISO 9001	151	64,7
Irska nagrada za kvalitet	97	41,7
Evropska nagrada za kvalitet	54	23,0
Oznaka za higijenu	131	56,2
QEP (Quality Employer Programme)	191	82,1
Neki drugi formalni pristup kvalitetu	31	13,2

Tabela 3 – Upoznatost sa metodologijama za upravljanje kvalitetom

I pored prilično visokog nivoa svesti i upoznatosti sa različitim sistemima kvaliteta unutar irskog hotelskog sektora, jako je mali broj onih koji su se sertifikovali po nekom od njih. Kao što se može i videti u Tabeli 4, samo se njih 3,4 procenta sertifikovalo prema Q standardu, a skoro podjednako malo (3,8 posto) prema zahtevima ISO 9001. Malo je i onih koji su dobili Oznaku za higijenu, svega 11,5 procenata. Ovaj podatak je još čudniji kada se u

obzir uzme činjenica da poslednjih godina nadležni organi sve veći akcenat stavljaju upravo na higijenu. Jedino je QEP (Quality Employer Programme) zabeležio dobar rezultat, za njega se opredelilo čak 141 hotel iz ovog istraživanja. Međutim, QEP se i ne može smatrati klasičnim menadžmentom kvaliteta, jer se prevashodno bavi uslovima za rad, a ne upravljanjem kvalitetom usluge.

Sertifikat	Broj	Procentualno učešće
Q standard	8	3,4
ISO 9001	9	3,8
Irska nagrada za kvalitet	9	3,8
Oznaka za higijenu	27	11,5
QEP (Quality Employer Programme)	141	60,4
Evropska nagrada za kvalitet	0	0
Ostalo	0	0
Bez sertifikata	39	16,7

Tabela 4 – Raspodela sertifikata iz oblasti kvaliteta

Ono što je svakako dobro je činjenica da je viši menadžment prepoznao svoju ulogu u upravljanju kvalitetom, te da aktivno učestvuje

u projektima vezanim za kvalitet. Više od pola njih (129) se stalno angažuju na projektima ovog tipa, a svega njih osam se nikad ne

uključuju u ovakve stvari, smatrajući da za tim nema potrebe.

Trening i stalno usavišavanje zaposlenih predstavlja jedan od stubova dobrog sistema kvaliteta. Obuke se moraju planirati i sprovesti u predviđenim intervalima kako bi zaposleni dostigli potreban stepen kompetencije neophodan za ispunjenje zahteva i ciljeva kvaliteta. Iako je čak 62 procenta hotela obuhvaćenih ovim istraživanjem imalo formalan godišnji plan obuka, najveći deo njih nije u budžetu predvideo sredstva za ove namene.

Jedno o pitanja kojima se ovo istraživanje bavi su i poteškoće na koje su irski hotelijeri nailazili prilikom implementacije sistema menadžmenta za upravljanje kvalitetom. Ono što se često pojavljivalo kao problem je

odbojnost zaposlenih prema promenama (35,3 procenta), što se naročito često javlja u sredinama sa pretežno starijom radnom snagom, koja smatra da način na koji su oni poslovali i obavljali svoje aktivnosti poslednjih 20 ili 30 godina predstavlja najbolji način i odbijaju da prihvate bilo kakve predloge potencijalnih promena. Drugi razlog koji se često ističe je nedostatak finansijskih resursa (36,6 procenata). Manjak predanosti najvišeg rukovodstva je najmanje isticanja barijera implementaciji, sa svega 7,7 posto. Ovi podaci se moraju uzeti sa dozom rezerve, jer su odgovore davali, uglavnom, upravo članovi najvišeg rukovodstva. Tabela 6 pruža detaljniji uvid u prepreke sa kojima su se susretali hoteli u Irskoj prilikom implementacije sistema menadžmenta.

Barijera	Broj	Procenat
Odbojnost organizacije prema promenama	62	26,4
Manjak predanosti najvišeg rukovodstva	18	7,7
Odbojnost zaposlenih prema promenama	82	35,3
Odbojnost srednjeg menadžmenta prema promenama	30	12,8
Međudodeljenske barijere	51	22,1
Zaposleni ne uviđaju značaj kvaliteta	59	25,5
Nedostatak finansijskih resursa	85	36,6
Merenje kvaliteta	33	14,0
Nedostatak entuzijazma	54	23,0
Drugi problemi	28	11,9
Impelementacija nije naišla ninakakve barijere	9	3,8

Tabela 4 – Barijere prilikom procesa implementacije

Moglo bi se reći da je kvalitet u Irskoj na pravi način prepoznat kao dobro oružije za konkurentsku borbu, ali rezultati u praksi i dalje nisu na očekivanom nivou. Ono što je na menadžerima da urade u narednom periodu je kreiranje kulture kvaliteta, gde će nadhnuti zaposleni biti maksimalno uključeni u proces kreiranja kvaliteta za potrošače.³

³ Harrington, D. and Keating, M. (2006) Quality management initiatives in Irish hotels – Emerging agendas in a changing environment, Tourism and Hospitality Research, Vol 6, No 4, 269-279

7. SISTEM KVALITETA KOD TUROPERATERA I TURISTIČKIH AGENCIJA

U turističkom sektoru, možda i više nego u ostalim privrednim granama, od suštinskog je značaja da se obezbedi da potrošači (turisti) dobiju kvalitetan proizvod/uslugu i da taj nivo kvaliteta ostane konstantan kroz vreme. „Veliki igrači“ poput KLM-a, British Airways-a, Alaska Airlines-a, Marriott hotela, Sheraton Brisbane hotela i Disneyland/Disneyworld-a su to prepoznali i implementirali neki od sistema menadžmenta za upravljanje kvalitetom. Ono što čudi je da turoperatori i turističke agencije nisu u dovoljnoj meri uvidele ovaj trend i potrebu klijenata. Iako predstavljaju glavnog posrednika u svetu turizma koji ima direktan uticaj na nivo kvaliteta koji će biti isporučen kupcu, turističke agencije i turoperatori, za sada, u jako malom broju pristupaju formalnom upravljanju kvalitetom. Kao dokaz tome, može se navesti primer kineske provincije Guangdong gde od 680 turoperatora samo njih sedam ima neki od menadžmenta sistema kvaliteta.

Slična je situacija i u Hong Kongu, gde je 2006. bilo 1473 prijavljene turističke agencije, od kojih samo njih tri su bile sertifikovane prema zahtevima ISO 9001. Interesantno je da su dve od te tri turističke agencije zauzimale prva dva mesta po obimu prodaje i veličini kompanije, a da se i treća nalazila u prvih deset. Ono što se bez sumnje može zaključiti je da su sva tri preduzeća uživala prednosti od ovog menadžment sistema nakon njegove implementacije:

- Menadžment – Iz ugla menadžmenta, implementacija je donela bolji pogled na strukturu organizacije i mogućnost da se lakše sagledaju sva uska grla u procesima.
- Marketing – S obzirom na situaciju u ovoj oblasti turističke ponude, uvođenje sistema kvaliteta se svakako može smatrati i svojevrsnom inovacijom, a jasno je da svako preduzeće mora da inovira ne bi li poboljšalo svoj imidž i povećalo tržišno učešće. Sam sertifikat donosi i nove mogućnosti iz ugla promocije i oglašavanja. A možda i najveće unapređenje u segmentu marketinga predstavlja mogućnost da se sistemski prati zadovoljstvo korisnika i da se kroz preventivne mere unapred otklone sve potencijalne neusaglašenosti.
- Finansije – Zahvaljujući boljem pogledu na strukturu organizacije i

sagledavanjem mape procesa, došlo se do zaključka da postoje takozvani „ponori u procesu“, čija eliminacija je dovela do povećanja produktivnosti i eliminacije nepotrebnih radnih jedinica.⁴

8. STRATEGIJE KVALITETA U RURALNOM TURIZMU

Tradicionalna tržišna borba koja se isključivo zasnivala na cenovnom ratu, odlazi u istoriju. Danas glavnu šansu za uspeh u borbi za tržišno učešće predstavljaju kvalitet i diferenciranje proizvoda. Pred kompanijama je jako težak zadatak, one treba da zadovolje potrebe svih stejkholdera, uz stalno unapređenje poslovnih rezultata. Kvalitet se sve više nameće kao odgovorna ovaj zadatak.⁵

Različite firme se iz različitih motiva opredeljuju za implementaciju nekog od sistema menadžmenta kvaliteta. U literaturi se najčešće nailazi na podelu na interne i eksterne. Interni motivi se javljaju kad je kompanije vođena željom za unapređenjem produktivnosti, performansi, efektivnosti i efikasnosti, dok eksterne motive prepoznavamo kod kompanija koje se za uvođenje sistema kvaliteta odlučuju isključivo pod pritiskom neke treće, eksterne strane izvan preduzeća (recimo zahteva se postojanje nekog formalnog sistema kvaliteta kao uslova za učešće na nekom tenderu). Eksterni motivi prevladavaju u slabije razvijenim privredama, poput naše, gde se na to pogrešno gleda kao na nepotreban trošak, a ne kao na investiciju. U poslednje vreme se sve više izdvaja i treći motiv, tzv. motiv internacionalizacije, gde posedovanje odgovarajućeg sertifikata otvara vrata mnogih stranih tržišta (recimo srpskim vinarijama se pružila mogućnost da uz jako povoljne uslove i mnoge olakšice izvoze na tržište Rusije, a jedan od glavnih preduslova je posedovanja ISO 9001 sertifikata).

Turistički sektor ne predstavlja izuzetak po ovom pitanju. Vođeni različitim motivima (bilo da im je nametnuto iz sedišta lanca kome pripadaju, bilo da žele da na najbolji način izađu u susret zahtevima korisnika, bilo da žele da privuku klijente sa visokim standardima), sve

⁴ Mak, B. (2011) ISO certification in the tour operator sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 23, No 1, 116,117, 121-124

⁵ Stevanović, I., Stanojević, D., Nedić, A. (2013) Setting the after sales process and quality control at car dealerships to the purpose of increasing clients' satisfaction, Journal of Applied Engineering Science (Istraživanja i projektovanja za privredu), Vol. 11, No 2, 82

više njih se opredeljuje za upravljanje kvalitetom.

Kvalitet ne igra važnu ulogu samo u urbanim sredinama i velikim receptivnim centrima već je i te kako značajan i u ruralnom turizmu. Početkom 2013. sprovedeno je istraživanje među 100 sertifikovanih ruralnih smeštajnih objekata u Španiji. Kao i većina u ovoj segmentu turističke ponude i oni su pretežno mala preduzeća, sa manje od 10 zaposlenih (njih 95%) i sa manje od 5 soba (njih bezmalo 50%). Glavni cilj ovog istraživanja je bilo otkrivanje razloga i motiva koji su ove predstavnike seoskog turizma vodili ka implementaciji i sertifikaciji menadžment sistema.

Rezultati do kojih se došlo pokazuju da su najveći motivi bili unapređenje imidža kompanije, jačanje konkurentske prednosti u odnosu na ostala preduzeća i zadržavanje i povećanje tržišnog učešća. Ove, ali i sve ostale motive do kojih se došlo ovim istraživanjem, možemo podeliti u tri kategorije:

- I grupa: koju ćemo nazvati „*Eksterni marketing razlozi*“, i u koju ćemo svrstati sledeće motive: sredstvo za promociju, unapređenje imidža kompanije, zadržavanje i povećanje tržišnog učešća, jačanje konkurentske prednosti u odnosu na ostala preduzeća, verovanje da će sertifikat doneti prednost u odnosu na konkurenciju i anticipiranje budućih poteza konkurencije. Svi motivi u ovoj grupi su fokusirani na unapređenje imidža i pozicije kompanije.
- II grupa: koju ćemo nazvati „*Interni razlozi*“, i u koju ćemo svrstati sledeće motive: unapređenje internih procesa i procedura, unapređenje kontrole i efikasnosti, osnova za kasniju nadogradnju ka TQM-u (total quality management), unapređenje nivoa kvaliteta koji se isporučuje gostima, kreiranje svesti u vezi kvaliteta. Ovi interni motivi su pre svega vođeni željom za unapređenjem efikasnosti i efektivnosti procesa i da se umanje troškovi poslovanja.
- III grupa: koju ćemo nazvati „*Razlozi proistekli iz eksternih zahteva*“, i u koju možemo svrstati: zahtevi klijenata, konkurencija već ima sertifikat, neophodan uslov za tržišnu borbu u sklopu sektora, odluka doneta na nivou korporacije. Motiv „neophodan uslov za tržišnu borbu u sklopu sektora“ bismo mogli da

klasifikujemo i u prvu grupu – Eksterni marketing razlozi, ali je zbog njegovog značaja ispravnije da bude u trećoj grupi.

Pretežno veći značaj eksternih nad internim motivima se može objasniti činjenicom da su to uglavnom manje organizacije, sa malim brojem i zaposlenih i smeštajnih kapaciteta, te je za njih od većeg značaja unapređenje imidža, povećanje tržišnog učešća i tako dalje, nego unapređenje internih procesa.⁶

9. ZAKLJUČAK

Kvalitet predstavlja veliki resurs i to menadžeri ne mogu više zanemarivati. Menadžeri, kao ljudi koji rade stvari na pravi način toga moraju biti svesni i stalno se pripremati na sve strožije zahteve kupaca, kao i za sve agilnije konkurente.

Orijentacija prema kvalitetu predstavlja suštinsku i dalekosežnu promenu u preduzećima. Menadžeri se nalaze pred strateškim izborom koji se iskazuje kroz sledeće osnovne dimenzije:

- Napuštanje koncepta potrošačkog društva, gde se veruje da su kupci uvek spremni da kupe ono što im ponudimo
- Promena koncepta od kratkoročnog ka dugoročnom ostvarenju profita
- „Za kvalitet su odgovorni svi“ – vrši se pomeranje odgovornosti za kvalitet od menadžmenta ka svim zaposlenim u jednoj kompaniji
- Timski rad i odgovornost dobijaju na posebnom značaju⁷

⁶ Del Rio Rama, M. and Alvarez Garcia, J. (2013) Reasons which lead the rural accommodation sector to become certified with „Q For Tourist Quality“, Glob Bus Perspect (online published article), 6 and 8-10

⁷ Pokrajac, Sand Štetić S, (2013), Osnovi menadžmenta sa primerima iz turizma, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 413-414

10. LITERATURA

- Alonso-Almeida, M., Marimon, F. and Bernardo, M. (2013) Diffusion of quality standards in the hospitality sector, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 33, no. 5, 504-527
- Del Rio Rama, M. and Alvarez Garcia, J. (2013) Reasons which lead the rural accommodation sector to become certified with „Q For Tourist Quality“, *Glob Bus Perspect* (online published article), 1-18
- Harrington, D. and Keating, M. (2006) Quality management initiatives in Irish hotels – Emerging agendas in a changing environment, *Tourism and Hospitality Research*, Vol 6, No 4, 267-283
- Mak, B. (2011) ISO certification in the tour operator sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 23, No 1, 116,117, 115-130
- Pokrajac, S and Štetić S, (2013), Osnovi menadžmenta sa primerima iz turizma, *Visoka turistička škola strukovnih studija*, Beograd
- Stevanović, I., Stanojević, D., Nedić, A. (2013): „Setting the after sales process and quality control at car dealerships to the purpose of increasing clients’ satisfaction“, *Journal of Applied Engineering Science (Istraživanja i projektovanja za privredu)*, No. 2, Vol. 11, pp. 81-88
- Viada-Stenger, C, Balbastre-Benavent, F. and Redondo-Cano A. (2009) The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector, *Serv Bus* (online published article), 177-196