

Oznaka poročila: ARRS-CRP-ZP-2018/23

ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	V5-1511
Naslov projekta	Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu
Vodja projekta	26367 Doris Gomezelj Omerzel
Naziv težišča v okviru CRP	7.1.1 Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu
Obseg učinkovitih ur raziskovalnega dela	628
Cenovna kategorija	B
Obdobje trajanja projekta	10.2015 - 09.2017
Nosilna raziskovalna organizacija	1988 Univerza na Primorskem Univerza del Litorale 1718 Univerza na Primorskem Fakulteta za turistične študije Portorož - Turistica
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	7097 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.02 Ekonomija 5.02.02 Poslovne vede
Družbeno-ekonomski cilj	11. Družbenopolitični sistemi, strukture in procesi
Raziskovalno področje po šifrantu FORD/FOS	5 Družbene vede 5.02 Ekonomija in poslovne vede

2. Sofinancerji

Sofinancerji	
1.	Naziv
	Naslov

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

3. Povzetek raziskovalnega projekta¹

SLO

Program celovitega spodbujanja kakovosti je glavni strateški dokument razvoja kakovosti v turizmu v Sloveniji. Tak dokument je namenjen povečanju kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni. V glavnih razvojnih dokumentih slovenskega turizma je bilo izpostavljeno, da je edina rešitev slovenskega turizma v višanju kakovosti in oblikovanju proizvodov z visoko dodano vrednostjo. Torej je odgovor na vprašanje, zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti v turizmu ta, da država nekje mora urediti področje (normative kot npr. pri kategorizaciji), drugje postavljati standarde za skupne tržne znamke (brande) in kot tretje lahko nagraduje kakovostne ponudnike in s tem osvešča druge o pomenu in o načinih zagotavljanja kakovosti v turizmu. Slovenija kot turistična destinacija je premajhna, ponudniki preveč fragmentirani, da bi lahko individualno, uspešno in dolgoročno nastopali na mednarodnem turističnem trgu. V tej razvojni fazi slovenskega turizma so zelo potrebne nacionalne tržne znamke oz. garancija države za kakovost v določenih segmentih (pri turističnih proizvodih in storitvah). Kjer stanje to dopušča, pa postopno internacionalizacijo npr. prehod iz nacionalnega sistema kategorizacije hotelov na mednarodnega – Hotelstars, ker to dviga prestižno kakovost slovenskih hotelov, saj prevzemajo standarde (med drugimi) nemških, avstrijskih in švicarskih hotelov. Pri tem raziskovalnem projektu zagovarjali inovativen in popolnoma aplikativen znanstveni pristop. Nismo zgolj raziskovali teoretičnih konceptov in vodili akademskega diskurza o opredelitvah posameznih konceptov, temveč smo z našim vedenjem, kaj potrebuje gospodarstvo in Slovenija kot turistična destinacija, poiskali rešitve v dosedanjih programih in primerih dobrih praks ter konsenz z in med deležniki, o tem kako z zastavljenimi usmeritvami naprej. Glavni cilj raziskovalnega projekta je bil oblikovanje krovnega strateškega dokumenta za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu, kjer se je analiziralo stanje na področju kakovosti v turizmu v zadnjih 10 letih, preučilo primere dobrih praks v tujini in podalo ukrepe, s katerimi bo lahko država s finančnimi in nefinančnimi orodji spodbujala turistične destinacije in organizacije k dvigu kakovosti. Program spodbujanja kakovosti v turizmu je razdeljen na naslednje delovne svežnje:

1. kategorizacija nastanitvenih obratov,
2. ocenjevanje gostinskih prehrabnih obratov in znaki kakovosti,
3. merjenje obnašanja turistov,
4. program mednarodne primerljivosti in dostopnosti informacij v turizmu,
5. zagotavljanje kakovosti v gostinstvu,
6. inovativnost v turizmu,
7. IKT rešitve za dvig kakovosti.

ANG

The program of comprehensive tourism quality is the main strategic document for the development of quality in tourism in Slovenia. Such a document is intended to increase the quality of tourism products and services at the level of tourism providers, destinations and at the state level. In the main strategic development documents of Slovenian tourism, it was pointed out that the only solution to Slovenian tourism is to raise quality and design products with high added value. Therefore, the answer to the question of why we need state promotion of quality in tourism is that the state should somewhere regulate the field (norms such as for categorization), else set standards for common brands (product brands) and, as a third, can reward quality providers and thus raising others about the importance and ways of ensuring quality in tourism. Slovenia as a tourist destination is too small, the providers are too fragmented to be able to perform individually and successfully in the long run on the international tourist market. In this development phase of Slovenian tourism, national brands are very much needed government guarantee for quality in certain segments (for tourism products and services). Where the situation allows this, then gradual internationalization, for example, the transition from the national system of hotel categorization to the international – Hotelstars. In this research project, they advocated an innovative and fully applied scientific approach. We did not just research theoretical concepts and led the academic discourse on the definitions of individual concepts, but with our knowledge, what the tourism industry and Slovenia as a tourist destination needs, we have found solutions in past programs, examples of good practices and consensus with and amongst stakeholders for the orientations forward. The main goal of the research project was to create an umbrella strategic document for a comprehensive development of quality in tourism, where the quality of tourism in the past 10 years was analysed, examined examples of good practices abroad, and provided measures to help the country with

financial and non-financial tools encourage tourism destinations and organizations to raise quality. The program for promoting quality in tourism is divided into the following work packages:

1. categorization of accommodation establishments,
2. evaluation of catering establishments and quality labels,
3. measuring the behaviour of tourists,
4. program of international comparability and availability of information in tourism,
5. quality assurance in catering,
6. innovation in tourism,
7. ICT solutions for quality improvement.

4. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela oz. ciljev raziskovalnega projekta²

Glavna cilja raziskovalnega projekta sta bila preučitev posameznih vsebin in oblikovanje strateškega dokumenta za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu. **Glede na obseg študij in objavljenih diseminacij, lahko zaključimo, da je projektna skupina več kot uresničila zastavljene cilje.**

Z rezultati raziskovalnega projekta smo predlagali tudi ukrepe, ki skrbijo za povečanje kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni. Program vsebuje celovit sistem razvoja kakovosti na vseh ravneh in področjih in ocenil morebitno uvedbo sistema certificiranja kakovosti na državni ravni.

ŠT.	NASLOV IZSLEDKA	OPIS IZSLEDKA	DISEMINACIJA (navedba kategorije znanstvenega dela)
1.	Celovit sistem spodbujanja kakovosti v turizmu	Končno poročilo raziskovalnega projekta	2.13 Elaborat, študija NI ŠE VNESENO V COBISS
2.	Razni izsledki	V manjšem obsegu so raziskovalni rezultati uporabljeni za oblikovanje prispevkov na konferencah.	1.08 Objavljen znanstveni prispevek na konferenci REALIZIRANO
3.	Analiza stanja na področju kategorizacije NO	Znanstvena monografija vsebuje teoretične osnove o kategorizaciji NO, opis slovenskega sistema, opis sistema Hotelstars, primerjavo med sistemoma in izsledke raziskave mnenj med deležniki. Objavljeno 50 strani, realizirano 146 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija REALIZIRANO
4.	Razvoj kategorizacije NO v Sloveniji	Znanstveni članek vsebuje teoretične osnove o kategorizaciji NO in izsledke raziskave mnenj med deležniki. Objavljen vsaj en članek kategorije 1A4, dodatno še en članek 1C kategorije.	1.01 Znanstveni članek 1.01 Znanstveni članek REALIZIRANO
5.	Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu	Znanstvena monografija vsebuje pregled literature na temo ocenjevanja kakovosti v restavracijah in primere dobrih praks. Objavljeno 50 strani, realizirano 120 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija REALIZIRANO
6.	Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu v Sloveniji	Znanstveni članek vsebuje teoretične osnove ocenjevanja restavracij in izsledke raziskave ocenjevanja restavracij v Ljubljani.	1.01 Znanstveni članek REALIZIRANO
7.	Znak kakovosti destinacij in standardi za tematske turistične proizvode	Del znanstvene monografije vsebuje pregled literature in dobrih praks na to temo.	Poglavje v znanstveni monografiji Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu. REALIZIRANO

ŠT.	NASLOV IZSLEDKA	OPIS IZSLEDKA	DISEMINACIJA (navedba kategorije znanstvenega dela)
8.	Implementacija USALI	Del znanstvene monografije vsebuje pregled literature in dobrih praks na to temo, vključno s predlogi ukrepov za implementacijo.	Poglavje v znanstveni monografiji Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu. REALIZIRANO
9.	Razvoj funkcionalne kakovosti – zagotavljanje kakovosti v gostinstvu.	Znanstvena monografija vsebuje pregled literature na zagotavljanja kakovosti v hotelirstvu in primere dobrih praks. Obljubljeno 50 strani, realizirano 176 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija REALIZIRANO
10.	Sistemsko spodbujanje uvajanja stalnih izboljšav in inovacij v turizmu	Znanstveni članek vsebuje teoretične osnove o konceptih inoviranja in uvajanja stalnih izboljšav v turizmu ter njihovih relacijah s kakovostjo v turizmu, ter izsledke študije primerov in novega koncepta uvajanja trojnega podpornega informacijskega sistema izboljšave - kakovost - inovativnost v slovenski turizem.	1.01 Znanstveni članek REALIZIRANO (ČLANEK JE ODDAN IN JE V RECENZIJI)
11.	Merjenje vedenja turistov.	Znanstvena monografija vsebuje pregled literature s področja merjenja vedenja turistov in vplivov metodologije na uporabnost ter veljavnost rezultatov merjenja.. Obljubljeno 50 strani, realizirano 118 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija REALIZIRANO

5. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem projektu in zastavljenih raziskovalnih ciljev³

Projektna skupina je realizirala vse zastavljene cilje. Ne zgolj realizirala, saj je pri objavi raziskav v znanstvenih monografijah obljubila do 200 strani, realizirano pa je 560 strani kar predstavlja 180 % preseganje zastavljenih ciljev pri znanstvenih monografijah. Poleg tega je dodatno objavljen še en znanstveni članek. Raziskali smo posamezna področja in ponudili set ukrepov za nadaljnje spodbujanje kakovosti v turizmu. Raziskovalne hipoteze in vprašanja so bila zastavljena znotraj posameznih raziskovalnih sklopov in so preobsežna, da bi jih vse našteali tu.

6. Spremembe programa dela raziskovalnega projekta oziroma spremembe sestave projektne skupine⁴

Program dela po vsebini ni bil spremenjen. Manjše časovne spremembe so se zgodile pri izvedbi posameznih faz zaradi objektivnih razlogov (neodzivnost anketirancev, potrebe naročnika), kar pa je bilo usklajeno z naročnikom MGRT, a še vedno skladno s končnim rokom oddaje celotnega dokumenta.

7. Najpomembnejši dosežki projektne skupine na raziskovalnem področju⁵

Dosežek			
1.	COBISS ID	1538446020	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Kakovost restavracij: primer osrednje slovenske regije
		ANG	Restaurant quality : the case of central Slovenian region

	Dosežek		
	Opis	SLO	Članek predstavi teoretične osnove ocenjevanja restavracij in predstavi metodologijo ocenjevanja restavracij v osrednji slovenski regiji.
		ANG	This study has two key goals. The first part presents and compares different expert systems for assessing quality in the restaurants alongside the Ljubljana Quality Selection assessment methodology - LQS. In the second part, this study presents the results of a restaurant assessment in the Central Slovenian region using the LQS methodology.
	Objavljeno v	Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment; WIFI Österreich Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft; Tourism and hospitality management; 2016; Vol. 22, no. 1; str. 87-104; Avtorji / Authors: Uran Maravić Maja	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
2.	COBISS ID	290946560	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu
		ANG	Assessing quality in hospitality
	Opis	SLO	Pričujoča znanstvena monografija je pregled ocenjevanja kakovosti v prehranbenem gostinstvu. Dejstvo je, da na svetu obstaja veliko ponudnikov restavracij in da gosti težko ocenijo, katerega ponudnika bi izbrali. Pri tej odločitvi jim lahko v veliki meri pomagajo različni znaki kakovosti, ki jih dodeljujejo za njih kredibilne inštitucije. Monografija prikazuje glavne značilnosti petih sistemov ocenjevanja restavracij v svetu in doma. Izkazalo se je, da se pri večini uglednih sistemov ocenjuje po sistemu skritega gosta, ki pa ima za podlago pri ocenjevanju ocenjevalni list oziroma neke napisane ali nenapisane kriterije ocenjevanja.
		ANG	The scientific monograph is dedicated to presenting methods for assessing customer satisfaction and quality of services in the hospitality industry. In the practical part, it explores how quality is assessed in restaurants abroad and at home.
Objavljeno v	Založba Univerze na Primorskem; 2017; A': 1; Avtorji / Authors: Uran Maravić Maja		
Tipologija	2.01 Znanstvena monografija		
3.	COBISS ID	290755328	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Spremljanje vedenja turistov
		ANG	Measuring the behaviour of tourists
	Opis	SLO	Sistem spremljanja turistov na različnih ravneh turističnih destinacij (tj. lokalna, regionalna, nacionalna) je kompleksen zaradi več dejavnikov. Najpomembnejši dejavnik je dejstvo, da turistično destinacijo sestavljajo številni zelo heterogeni turistični ponudniki, vsak s svojimi poslovnimi cilji, ki zahtevajo drugačne trženjske prijeme. Naloga snovalcev celovitega sistema spremljanja vedenja turistov je torej, da upoštevajoč značilnosti destinacije oblikuje optimalni sistem spremljanja vedenja turistov. Za tak sistem ni nujno, da temelji na izvajanju primarnih raziskav, če destinacija za to nima ustreznega finančnega in intelektualnega kapitala. Primarne raziskave tudi niso nujno zagotovilo, da bodo rezultati o vedenju turistov veljavni in zanesljivi, saj je primarno raziskovanje oteženo s številnimi ovirami, med katerimi turisti in njihovo izpovedovanje vedenja ter razlogov za določeno vedenje niso nujno največja ovira. Turistični ponudniki se premalokrat zavedajo, da številne podatke (najveljavnejše in najzanesljivejše) že zbirajo v svojih rezervacijskih, recepcijskih in drugih informacijskih sistemih. Te podatke je torej potrebno le zbrati na enem mestu, jih urediti za poglobljene analize in analize izvesti. Drug pomemben vir podatkov o vedenju turistov so zaposleni, ki turiste spremljajo na vsakem koraku in torej poznajo vedenje ter razloge za

	Dosežek	
		specifično vedenje - ponovno zelo zanesljiv in veljaven podatek o vedenju turistov.
	ANG	This scientific monograph presents the basic theoretical concepts of consumer behavior in tourism. The content is framework for monitoring the behavior of tourists, as they represent what should be monitored (ie what types of behaviors), and the factors that guide the behavior of tourists. The last part of the theoretical concepts deals with the methodological aspects of monitoring the behavior of tourists. Research approaches to the collection and analysis of tourist behavior data are indicated. The empirical part of the monograph is an analysis of the measurement approaches to monitoring the behavior of tourists in seven different countries and data freely accessible through six different international research and consulting institutions. In this section, we analyze what kind of data on behavior of tourists are collected by other countries and in what way and what kind of data are available in international databases in the field of tourism
	Objavljeno v	Založba Univerze na Primorskem; 2017; A': 1; Avtorji / Authors: Juvan Emil, Gomezelj Omerzel Doris, Uran Maravič Maja
	Tipologija	2.01 Znanstvena monografija
4.	COBISS ID	291747840 Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu
		ANG Quality assurance in hospitality
	Opis	SLO Prvi del raziskave preučuje kakovost storitev v teoretičnem smislu, predvsem pa želi prikazati na študiji primera, kakšna je praksa zagotavljanja kakovosti storitev v zelo uspešnem slovenskem hotelu. Drugi del raziskave se posveča na pogled povsem drugačni temi - vpeljavi sistema USALI v slovensko hotelirstvo.
		ANG This scientific monograph covers two surveys that are presented in two completed sections: 1. quality assurance in the hotel company; and 2. the introduction of the USALI system into the Slovenian hotel industry. The main purpose of the first study is to determine how to ensure functional quality in Slovenian tourist organizations, and to make a proposal for the further development of functional quality in tourism. Therefore, in the first part we first present the theoretical basics of quality and quality of services, the basic theoretical characteristics of quality assurance in the hotel, and on the example of good practice in the Slovenian hotel we show the method of quality assurance and the results of this work. The second study provides a brief analysis of the economic performance of tourism and hotels in Slovenia, as well as a pilot project of interviews with the management of selected hotels, which we assumed to be using and / are introducing USALI, and proposals for measures for a wider implementation of USALI among hotels in Slovenia. Without the USALI methodology, without the basic data for comparison, the competitive business of Slovenian hotels is prevented. It is even harder to do optimal business and invest in quality programs without comparable business data.
	Objavljeno v	Založba Univerze na Primorskem; 2017; A': 1; Avtorji / Authors: Uran Maravič Maja, Ivankovič Gordana
	Tipologija	2.01 Znanstvena monografija
5.	COBISS ID	285686784 Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Kategorizacija nastanitvenih obratov
		ANG The accommodation classification system
	Opis	SLO Znanstvena monografija vsebuje teoretične osnove o kategorizaciji NO, opis slovenskega sistema, opis sistema Hotelstars, primerjavo med

Dosežek		sistemoma in izsledke raziskave mnenj med deležniki.
	ANG	Scientific monograph contains the theoretical basis of accommodation classification system, description of the Slovenian system, a description of Hotelstars, the comparison between the two systems and results of opinion polls among tourism stakeholders.
Objavljeno v	Založba Univerze na Primorskem; 2016; A': 1; Avtorji / Authors: Uran Maravić Maja, Vinkler Jonatan	
Tipologija	2.01 Znanstvena monografija	

8. Najpomembnejši dosežek projektne skupine na področju gospodarstva, družbenih in kulturnih dejavnosti⁶

Dosežek			
1.	COBISS ID	1540091844	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Vedenje turistov: pregled modelov
		ANG	Tourist behaviour: an overview of models to date
	Opis	SLO	V članku razpravljamo o teoretičnih osnovah obnašanja turistov. Le v primeru ko poznamo osnove obnašanja turistov in znamo to tudi opazovati in izmeriti, lahko učinkovito načrtujemo ponudbo in prodajne aktivnosti v turizmu. Teoretične osnove so ključnega pomena pri empiričnem raziskovanju/merjenju obnašanja turistov, saj povedo katere koncepte je potrebno meriti in praviloma tudi kako naj se merijo. V članku povzemamo ključne značilnosti in uporabne vrednosti teorij, ki so bile največkrat testirane v kontekstu turizma in teorij, ki vključujejo koncepte pomembne za Vedenje porabnikov v kontekstu turizma.
		ANG	This article discusses the theoretical bases of tourist behaviour. Only by knowing the fundamentals of tourist behaviour, as well as knowing how to observe and measure them, can we effectively plan offers and other sales activities in tourism. Theoretical foundations are crucial in empirical research/the measurements of tourist behaviour, as they reveal the concepts that should be measured, and usually also the ways to measure them. This article summarises the key features and useful values of theories that were most frequently tested in the context of tourism, as well as those that include concepts relevant to the behaviour of consumers in the context of tourism.
	Šifra	B.03	Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	University of Primorska Press; Managing the global economy; International management conference; 2017; Str. 23-33; Avtorji / Authors: Juvan Emil, Gomezelj Omerzel Doris, Uran Maravić Maja	
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	
2.	COBISS ID	1539287748	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Implementacija metodologije USALI v hotelirstvu s pomočjo informacijskega sistema Pantheon
		ANG	USALI implementation with Pantheon bussines accouting
			Turizem v Sloveniji postaja, glede na sedanjo stopnjo razvitosti in obstoječe razvojne možnosti, ena od vodilnih dejavnosti slovenskega gospodarstva. Zaradi globalizacije trgov in potrebe investitorjev po primerljivosti računovodskih izkazov mora tudi turizem slediti harmonizaciji računovodskih rešitev ter uporabi enotnih računovodskih standardov (Ivankovič, Klobučar, in Vidic, 2002). Posledično so vse države zahodne Evrope in številne druge države po svetu sprejele enoten sistem spremljanja in prikazovanja rezultatov poslovanja hotelov, imenovan

Dosežek		
Opis	SLO	USALI (»Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry«, 2014). V slovenskem hotelskem sektorju metodologija še ni implementirana, ker statistično spremljanje gospodarskih kategorij in računovodsko poročanje ni poenoteno z mednarodnimi standardi, potekajo pa določene faze razvoja, ki bodo omogočile implementacijo. Pri implementaciji metodologije bodo odločilno vplivali tako slovenski računovodski standardi, kot tudi informacijska tehnologija, ki mora omogočati popoln zajem podatkov na izvoru in s tem uporabo in izdelavo poročil na podlagi USALI (Ivankovič in Planinc, 2011). Za namene raziskave smo se odločili, da bomo osnovne usmeritve metodologije USALI implementiral v poslovodno računovodski sistem (PRS) Datalab Pantheon in prikazali slabosti in prednosti informacijskega sistema Pantheon ter priporočila za izboljšave in lažjo implementacijo.
	ANG	With respect to its current situation and development opportunities, tourism is becoming one of Slovenia's leading industries. In line with market globalisation and investors' need to use comparable accounting statements, tourism needs to follow the path of harmonisation of accounting solutions and use of uniform accounting standards. To this end, all Western European countries and many other countries globally have adopted a uniform system for monitoring and documenting business results in the lodging industry - USALI (Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 2014). The Slovenian hotel industry has yet to implement this methodology, since its statistical monitoring of economic categories and its statements of accounts are not yet harmonised with international standards; however, certain developmental processes that will enable implementation have been commenced. The course of implementation of methodology will strongly depend on Slovenian accounting standards and information technology, which must enable capturing of complete source data, and based on this, USALI-based reporting. For the purpose of this research, the essential guidelines of the USALI methodology were implemented in the Datalab Pantheon accounting software with the aim of identifying the weaknesses and advantages of the Pantheon information system, as well as draft proposals for the system's improvement and easier implementation.
Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci	
Objavljeno v	Univerzitetna založba Univerze; Odgovorna organizacija; 2017; Avtorji / Authors: Ivankovič Gordana, Baš Dejan	
Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	
3. COBISS ID	1538459588 Vir: COBISS.SI	
Naslov	SLO	ODNOS LOKALNEGA PREBIVALSTVA DO VELIKIH ŠPORTNIH PRIREDITEV »Študija na primeru Mestne občine Koper«
	ANG	ATTITUDE OF LOCAL POPULATION TO THE BIG SPORTS EVENTS "Case study of the Municipality of Koper"
Opis	SLO	Namen doktorske disertacije je empirična raziskava merjenja ekonomskih, družbeno - kulturnih in okoljskih vplivov z analizo odnosa lokalnega prebivalstva do velike športne prireditve in posledično ustvarjanje podlag za spremljanje odnosa lokalne skupnosti ob razvoju športno prireditvenega turizma.
	ANG	The aim of the doctoral dissertation is an empirical study of the measurement of economic, socio - cultural and environmental impacts by analyzing the attitude of the local population to a big sports event and, consequently, creating the basis for monitoring the relationship of the local community in the development of sports event tourism.
Šifra	D.09 Mentorstvo doktorandom	
Objavljeno v	[M. Lesjak]; 2016; XIX, 220 str., [5] str. pril.; Avtorji / Authors: Lesjak Miha	

	Dosežek	
	Tipologija	2.08 Doktorska disertacija
4.	COBISS ID	1539209924 Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i> Ekonomski aspekti upravljanja z zaščitnimi območji mesta
		<i>ANG</i> Economic aspects of the city protected areas management
	Opis	<i>SLO</i> Predmet raziskave doktorske disertacije je trajnostni turizem, ki se odvija na zavarovanih območjih v Zagrebu. Preučevani so ekonomsko-turistične in socialno-kulturni kazalniki trajnostnega turizma ter druge kazalniki (abiotično-ekološki), ki so v funkciji gospodarske trajnosti
		<i>ANG</i> The subject of doctoral dissertation research is sustainable tourism, which takes place in protected areas in Zagreb. The economic-tourist and socio-cultural indicators of sustainable tourism are studied and other indicators (abiotic-ecological), which are in the function of economic sustainability.
	Šifra	D.09 Mentorstvo doktorandom
	Objavljeno v	[N. Dolenc]; 2017; 212 f., XXVIII; Avtorji / Authors: Dolenc Nika
	Tipologija	2.08 Doktorska disertacija

9. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁷

Rezultati so bili predstavljeni na letni konferenci združenja hotelirjev 2016 v Gozd Martuljku, skupaj z naročnikom MGRT, ki ga je zastopala državna sekretarka Eva Štraus Podlogar. Prav tako smo imeli 2 usklajevalna sestanka s predstavniki MGRT.

O vsebinah, ki smo jih raziskovali, so poročali osrednji mediji, Delo in Finance:

- URAN MARAVIČ, Maja (intervjuvanec). Nujna posodobitev kategorizacije. Delo, ISSN 0350-7521, 2. jun. 2016, leto 58, št. 127, str. 3, fotogr. [COBISS.SI-ID 1538915524]
- URAN MARAVIČ, Maja (intervjuvanec). Priložnost za nas so izjemna doživetja in luksuzne storitve. Trendi, ISSN 1855-7422, 25. nov. 2016, let. 8, str. 30, fotogr. [COBISS.SI-ID 1538917060]

Prav tako smo o teh temah govorili na nacionalni TV:

- URAN MARAVIČ, Maja (intervjuvanec). Intervju s strokovnjakinjo za turizem Majo Uran Maravič : prispevek v oddaji Na tretjem ..., Televizija Slovenija, 3. program, 14. feb. 2016. Ljubljana: RTV SLO 3, 2016. <http://4d.rtv slo.si/arhiv/na-tretjem/174388423>. [COBISS.SI-ID 1538910404]
- URAN MARAVIČ, Maja (intervjuvanec). Turistični obisk Slovenije : [televizijska oddaja, RTVSLO 1, Odmevi 29. 12. 2016]. Ljubljana: RTV SLO 1, 2016. <http://4d.rtv slo.si/arhiv/prispevki-in-izjave-odmevi/174446321>. [COBISS.SI-ID 1539048900]

10. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine⁸

10.1. Pomen za razvoj znanosti⁹

SLO

Glavna cilja raziskovalnega projekta sta bila preučitev posameznih vsebin in oblikovanje strateškega dokumenta - Program za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu. Posamezne znanstvene študije so bile tudi prvič narejene v Sloveniji (kategorizacija, ocenjevanje restavracij, vedenje potrošnikov v turizmu) in iz tega vidika predstavljajo neprecenljiv doprinos slovenski znanosti.

Z rezultati raziskovalnega projekta smo predlagali tudi ukrepe, ki skrbijo za povečanje kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni. Program vsebuje celovit sistem razvoja kakovosti na vseh ravneh in področjih in ocenil morebitno uvedbo sistema certificiranja kakovosti na državni ravni.

ANG

The main objectives of the research project were to examine individual contents and to formulate a strategic document - the Program for Integrated Quality in Tourism. Individual scientific studies were also made for the first time in Slovenia (categorization, restaurant

assessment, consumer behavior in tourism) and from this perspective they represent an invaluable contribution to Slovenian science.

The results of the research project also proposed measures that will increase the quality of tourism products and services at the level of tourism providers, destinations and at the state level. The program contains a comprehensive system of quality development at all levels and areas and assessment for the possible introduction of a quality certification system at the national level.

10.2. Pomen za razvoj Slovenije¹⁰

SLO

Rezultati projekta imajo dolgoročno velik vpliv na povečanje konkurenčnosti Slovenije, večjo socialno kohezivnost ter trajnostni razvoj. Kakovost kot koncept pomeni delovanje turističnih organizacij in destinacij v smeri dolgoročnega, trajnostnega razvoja. Turistične destinacije in organizacije lahko konkurirajo z nižanjem cen na mednarodnem trgu ali z dvigovanjem kakovosti v očeh ciljnega porabnika.

Povedali smo, da sta ključna cilja projekta preučitev posameznih področij in strateški dokument za celovito spodbujanje kakovosti. Kakovost in inovativnost sta edini možni strateški usmeritvi, če želimo (p)ostati konkurenčni kot turistična destinacija. Na tem področju mora delovati država (vlada, ministrstva) kot tudi turistične organizacije.

Rezultati projekta so uporabni kot podlaga za sprejemanje strateških odločitev, odločitev o oblikovanju politik in/ali odločitev o strateškem odločanju javnih organov in prenos znanja v prakso. To je razvidno iz dejstva, da so ukrepi oblikovani na način, da ustreza formi in vsebini dokumentov, ki jih je Direktorat za turizem imel do sedaj in ki ustreza doktrini pisanja strateških dokumentov v Sloveniji. Vsak delovni sveženj vsebuje temeljito analizo stanja, primere dobrih praks, predlog rešitev in kjer je bilo možno tudi analizo mnenj deležnikov.

Raziskovalni projekt je neprecenljiv za slovensko turistično gospodarstvo, ker ponuja ustrezne rešitve in jasne strateške smernice za dvig konkurenčnosti slovenskega turizma in njegov trajnostnejši razvoj na področjih:

- nadaljnje implementacije vseh vrst kakovosti v turistične destinacije in organizacije,
- kontinuiranega spremljanja vedenja turistov na vseh nivojih,
- transparentnih in mednarodno primerljivih informacijah o poslovanju turističnih organizacij,
- nadaljnje implementacije konceptov inovativnosti.

ANG

The results of the project have a long-term impact on increasing Slovenia's competitiveness, greater social cohesion and sustainable development. Quality as a concept means the operation of tourist organizations and destinations are in the direction of long-term, sustainable development. Tourist destinations and organizations can compete with lowering prices on the international market or by raising quality in the eyes of the target consumer.

We have said that the key objectives of the project are the examination of individual areas and the strategic document for the overall development of quality. Quality and innovation are the only possible strategic direction if we want to remain competitive as a tourist destination. In this area, the state (government, ministries) and tourist organizations must act constantly.

The results of the project are useful as a basis for making strategic decisions and transfer of knowledge into practice. This is evident from the fact that the measures are designed in a way that corresponds to the form and content of the documents that the Directorate for Tourism had up to now and which corresponds to the doctrine of writing strategic documents in Slovenia. Each work package contains a thorough analysis of the situation, examples of good practices, a proposal for a solution and, where possible, an analysis of stakeholder opinions.

The research project is invaluable for the Slovenian tourist economy, because it offers appropriate solutions and clear strategic guidelines for increasing the competitiveness of Slovenian tourism and its more sustainable development in the areas of:

- further implementation of all types of quality in tourist destinations and organizations,
- continuous monitoring of the behavior of tourists at all levels,

- transparent and internationally comparable information on the operation of tourist organizations,
- further implementation of innovation concepts.

11. Vpetost raziskovalnih rezultatov projektne skupine

11.1. Vpetost raziskave v domače okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

1 v domačih znanstvenih krogih

2 pri domačih uporabnikih

Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?^{1.1}

11.2. Vpetost raziskave v tuje okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

1 v mednarodnih znanstvenih krogih

2 pri mednarodnih uporabnikih

Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujini raziskovalnimi inštitucijami:^{1.2}

Kateri so rezultati tovrstnega sodelovanja:^{1.3}

12. Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni

Cilj		
F.01	Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin	
	Zastavljen cilj	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="Delno"/>
F.02	Pridobitev novih znanstvenih spoznanj	
	Zastavljen cilj	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="V celoti"/>
F.03	Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja	
	Zastavljen cilj	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="V celoti"/>
F.04	Dvig tehnološke ravni	
	Zastavljen cilj	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

F.05	Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.06	Razvoj novega izdelka	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.07	Izboljšanje obstoječega izdelka	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.08	Razvoj in izdelava prototipa	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.09	Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.10	Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.11	Razvoj nove storitve	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.12	Izboljšanje obstoječe storitve	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.13	Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.14	Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	

	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.15	Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.16	Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.17	Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Delno <input type="text"/>
F.19	Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.20	Ustanovitev novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.21	Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.22	Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.23	Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE

	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.24	Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
F.25	Razvoj novih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
F.26	Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
F.27	Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
F.28	Priprava/organizacija razstave	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.29	Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.30	Strokovna ocena stanja	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	V celoti <input type="text"/>
F.31	Razvoj standardov	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Delno <input type="text"/>
F.32	Mednarodni patent	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>

	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.33	Patent v Sloveniji	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.34	Svetovalna dejavnost	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	Dosežen <input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>
F.35	Drugo	
	Zastavljen cilj	DA DA NE NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

Komentar

13. Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv	
G.01	Razvoj visokošolskega izobraževanja					
G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.01.03.	Drugo: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02	Gospodarski razvoj					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.07.	Večji delež izvoza	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.08.	Povečanje dobička	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.09.	Nova delovna mesta	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.11.	Nov investicijski zagon	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.02.12.	Drugo: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G.03	Tehnološki razvoj					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

G.03.02.	Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti	1	2	3	4	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	1	2	3	4	
G.03.04.	Drugo:	1	2	3	4	
G.04	Družbeni razvoj					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	1	2	3	4	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	1	2	3	4	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	1	2	3	4	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	1	2	3	4	
G.04.05.	Razvoj civilne družbe	1	2	3	4	
G.04.06.	Drugo:	1	2	3	4	
G.05.	Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete	1	2	3	4	
G.06.	Varovanje okolja in trajnostni razvoj	1	2	3	4	
G.07	Razvoj družbene infrastrukture					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	1	2	3	4	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	1	2	3	4	
G.07.03.	Energetska infrastruktura	1	2	3	4	
G.07.04.	Drugo:	1	2	3	4	
G.08.	Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva	1	2	3	4	
G.09.	Drugo:	1	2	3	4	

Komentar

14. Naslov spletne strani za projekte, odobrene na podlagi javnih razpisov za sofinanciranje raziskovalnih projektov za leti 2015 in 2016¹⁴

<http://www.turistica.si/projekt-crp-kakovost/>

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni;
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja in obdelavo teh podatkov za evidence ARRS;
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki (v primeru, da poročilo ne bo oddano z digitalnima podpisoma);
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta;
- bomo sofinancerjem istočasno z zaključnim poročilom predložili tudi elaborat na zgoščenki (CD), ki ga bomo posredovali po pošti, skladno z zahtevami sofinancerjev.

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

ŽIG

Datum:

Oznaka poročila: ARRS-CRP-ZP-2018/23

¹ Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku). [Nazaj](#)

² Navedite cilje iz prijave projekta in napišite, ali so bili cilji projekta doseženi. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

³ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁴ Navedite morebitna bistvena odstopanja in spremembe od predvidenega programa dela raziskovalnega projekta, zapisanega v prijavi raziskovalnega projekta. Navedite in utemeljite tudi spremembe sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta (t. j. v letu 2016). Če sprememb ni bilo, navedite »Ni bilo sprememb«. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁵ Navedite dosežke na raziskovalnem področju (največ deset), ki so nastali v okviru tega projekta.

Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

⁶ Navedite dosežke na področju gospodarstva, družbenih in kulturnih dejavnosti (največ pet), ki so nastali v okviru tega projekta.

Dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka, sistem nato sam izpolni podatke, manjkajoče rubrike o dosežku pa izpolnite.

Dosežek na področju gospodarstva, družbenih in kulturnih dejavnosti je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek dosežka na področju gospodarstva, družbenih in kulturnih dejavnosti praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat projekta ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁷ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. v sistemu COBISS rezultat ni evidentiran). Največ 2.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

⁸ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja. [Nazaj](#)

⁹ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹⁰ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹¹ Največ 500 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹² Največ 500 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹³ Največ 1.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹⁴ Izvajalec mora za projekte, odobrene na podlagi Javnega razpisa za izbiro raziskovalnih projektov Ciljnega raziskovalnega programa »CRP 2016« v letu 2016 in Javnega razpisa za izbiro raziskovalnih projektov Ciljnega raziskovalnega programa »Zagotovimo.si hrano za jutri« v letu 2016, na spletnem mestu svoje RO odpreti posebno spletno stran, ki je namenjena projektu. Obvezne vsebine spletne strani so: vsebinski opis projekta z osnovnimi podatki glede financiranja, sestava projektne skupine s povezavami na SICRIS, faze projekta in njihova realizacija, bibliografske reference, ki izhajajo neposredno iz izvajanja projekta ter logotip ARRS in drugih sofinancerjev. Spletna stran mora ostati aktivna še 5 let po zaključku projekta. [Nazaj](#)

CILJNI RAZISKOVALNI PROJEKT
PROGRAM SPODBUJANJA KAKOVOSTI V TURIZMU
2015-2017

(nelektorirano zaključno poročilo)

Vodja projekta: prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel, UP FM

Vsebinski vodja projekta: izr. prof. dr. Maja Uran Maravić, UP FTŠ Turistica

Člani projektne skupine UP FTŠ Turistica:

Izr. prof. dr. Gordana Ivankovič

Doc. Emil Juvan, PhD, Avstralija

Doc. dr. Miha Lesjak

Doc. dr. Dejan Križaj

VSEBINA

1. UVOD	4
2. IZHODIŠČA.....	7
3. PREGLED IN ANALIZA DOSEDANJIH RAZISKAV	9
4. DELOVNI SVEŽNJI PROJEKTA	12
4.1. KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV	14
4.2. OCENJEVANJE GOSTINSKIH PREHRAMBNIH OBRATOV.....	16
4.3. MERJENJE VEDENJA TURISTOV NA NACIONALNI IN DESTINACIJSKIH RAVNEH	19
4.4. PROGRAM MEDNARODNE PRIMERLJIVOSTI IN DOSTOPNOSTI INFORMACIJ V TURIZMU	19
4.5. ZNAK KAKOVOSTI DESTINACIJ IN ZNAK KAKOVOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA	21
4.6. RAZVOJ FUNKCIONALNE KAKOVOSTI – ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU.....	23
4.7. INOVATIVNOST V TURIZMU IN IKT REŠITVE ZA DVIG KAKOVOSTI ...	26
5. REZULTATI PROJEKTA	28
6. UKREPI SPODBUJANJA KAKOVOSTI V TURIZMU	31
6.1. KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV	32
6.2. ZNAK KAKOVOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA	33
6.3. SPREMLJANJE VEDENJA TURISTOV.....	36
6.4. SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI IN IKT ZA DVIG KAKOVOSTI	38
6.5. VPELJAVA SISTEMA USALI V SLOVENIJO.....	40
6.6. OBLIKOVANJE NACIONALNE BAZE PODATKOV PO USALI.....	43
6.7. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU	44
6.8. OCENJEVANJE RESTAVRACIJ	46
6.9. TURISTIČNO INOVACIJSKI CENTER.....	49
7. ZAKLJUČEK.....	51
8. PRILOGE	52
8.1. ŠTUDIJA DELOVNEGA SVEŽNJA INOVATIVNOST IN IKT ZA DVIG KAKOVOSTI	52
8.2. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV.....	67
8.3. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA SPREMLJANJE VEDENJA TURISTOV	68
8.4. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU	69
8.5. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU	70

1. UVOD

Program celovitega spodbujanja kakovosti je glavni strateški dokument razvoja kakovosti v turizmu v Sloveniji. Tak dokument je namenjen povečanju kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni.

Zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti v turizmu? Razlogov je več. Največji razlog je prepoznana kakovost v očeh ciljnega porabnika. Slovenske turistične destinacije in organizacije so preveč majhne, da bi lahko na ciljnih trgih dosegale želeno prepoznavnost, predvsem z uporabo v svetu uveljavljenih teoretičnih in praktičnih modelov vzpostavljanja kakovosti. Kakovost je potrebno dosegati, saj slednja predstavlja pomemben koncept načrtovanja in doživljanja počitnic. V sled temu kakovost neposredno vpliva na pričakovanja in željo turistov v zvezi s turističnim obiskom določene destinacije oziroma turistično potrošnjo v določeni turistični organizaciji. Storitve in proizvodi nižje kakovosti so manj sprejemljivi za potrošnika, v kontekstu destinacij in organizacij, pa storitve vplivajo na nižje povprečne cene, nižje prihodke, nižjo dodano vrednost in druge indikatorje poslovanja. Neposredno se s tem zmanjšajo sredstva za razvoj in trženje ter inovacije v kontekstu turistične dejavnosti.

V hotelirstvu je kakovost izražena s kategorijo (številom zvezdic) in/ali članstvom v hotelskih verigah, v prehrabnem gostinstvu z uvrstitvijo v gastronomske vodnike kot sta Michelin ali Gault Millau. Na ravni turistične destinacije pa pretežno v primarni turistični ponudbi (naravne danosti, kulturna dediščina), ki so uvrščene v sisteme ali programe kot so seznam UNESCO-a ali vsaj med nacionalne parke ali nacionalno pomembne kulturne spomenike. Takšna kakovost je mednarodnim turistom znana in vedo, kaj lahko pričakujejo. Več kot ima teh elementov turistična destinacija, večje bo povpraševanje in dosežena povprečna cena storitev. **V Sloveniji teh mednarodno prepoznanih elementov kakovosti v večini ni, verjetno jih še nekaj časa ne bo, zato je še bolj potrebno oblikovati nacionalne iniciative kakovosti in delovati v smeri internacionalizacije slovenskega turizma.**

V glavnih razvojnih dokumentih slovenskega turizma je bilo izpostavljeno, da je edina rešitev slovenskega turizma v višanju kakovosti in oblikovanju proizvodov z visoko dodano vrednostjo.

Torej je odgovor na vprašanje, zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti v turizmu ta, da država nekje mora urejati področje (normative kot npr. pri kategorizaciji), drugje postavljati standarde za skupne tržne znamke (brande) in kot tretje lahko nagrajuje kakovostne ponudnike in s tem osvešča druge o pomenu in o načinih zagotavljanja kakovosti v turizmu. Kot večkrat rečeno, Slovenija kot turistična destinacija je premajhna, ponudniki preveč fragmentirani, da bi lahko individualno,

uspešno in dolgoročno nastopali na mednarodnem turističnem trgu. **V tej razvojni fazi slovenskega turizma so zelo potrebne nacionalne tržne znamke oz. garancija države za kakovost v določenih segmentih (pri turističnih proizvodih in storitvah).** Kjer stanje to dopušča, pa postopno internacionalizacijo npr. prehod iz nacionalnega sistema kategorizacije hotelov na mednarodnega – Hotelstars, ker to dviga prestižno kakovost slovenskih hotelov, saj prevzemajo standarde (med drugimi) nemških, avstrijskih in švicarskih hotelov.

Želimo poudariti, da smo pri tem raziskovalnem projektu zagovarjali inovativen in popolnoma aplikativen znanstveni pristop. Nismo zgolj raziskovali teoretičnih konceptov in vodili akademskega diskurza o opredelitvah posameznih konceptov, temveč smo **želeli** z našim vedenjem, kaj potrebuje gospodarstvo in Slovenija kot turistična destinacija, **iskati rešitve v dosedanjih programih in primerih dobrih praks ter iskati konsenz z in med deležniki, o tem kako z zastavljenimi usmeritvami naprej.**

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

Glavni cilj raziskovalnega projekta je oblikovanje krovnega strateškega dokumenta za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu, kjer se je analiziralo stanje na področju kakovosti v turizmu v zadnjih 10 letih, preučilo primere dobrih praks v tujini in podalo ukrepe, s katerimi bo lahko država s finančnimi in nefinančnimi orodji spodbujala turistične destinaciji in organizacije k dvigu kakovosti. Program spodbujanja kakovosti v turizmu je razdeljen na naslednje delovne svežnje:

1. kategorizacija nastanitvenih obratov,
2. ocenjevanje gostinskih prehrabnih obratov in znaki kakovosti,
3. merjenje obnašanja turistov,
4. program mednarodne primerljivosti in dostopnosti informacij v turizmu,
5. zagotavljanje kakovosti v gostinstvu,
6. inovativnost v turizmu,
7. IKT rešitve za dvig kakovosti.

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

Rezultati raziskav so podani v naslednjih znanstvenih objavah, ki so sestavni del tega poročila:

- znanstvene monografije:

- URAN MARAVIĆ, Maja, VINKLER, Jonatan (tehnični urednik, glavni urednik). *Kategorizacija nastanitvenih obratov*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2016.
- JUVAN, Emil, GOMEZELJ OMERZEL, Doris, URAN MARAVIĆ, Maja. *Spremljanje vedenja turistov : teoretični, metodološki in praktični vidiki : [znanstvena monografija]*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2017
- URAN MARAVIĆ, Maja. *Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu : [znanstvena monografija]*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2017.
- URAN MARAVIĆ, Maja in IVANKOVIČ, Gordana. *Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu : [znanstvena monografija]*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2017.
- **znanstveni članki:**
 - URAN MARAVIĆ, Maja. To have or not to have an accommodation classification system in Slovenia. *Academica turistica : tourism & innovation journal*, ISSN 1855-3303, Dec. 2016, year 9, no. 2, str. 65-76
 - URAN MARAVIĆ, Maja. Restaurant quality : the case of central Slovenian region. *Tourism and hospitality management*, ISSN 1330-7533, may 2016, vol. 22, no. 1, str. 87-104.
- **znanstveni članki v tisku:**
 - URAN MARAVIĆ, Maja. Accommodation classification system in Slovenia. *Tourism and hospitality management*, December 2017. (sprejet članek)
 - KRIŽAJ, Dejan, Quality and Innovation in Tourism: QCII Model" to *Annals of Tourism Research* (v recenziji)

2. IZHODIŠČA

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

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

Če povemo drugače, turistična destinacija ali organizacija lahko na trgu konkurira s cenovnimi ali necenovnimi viri, oziroma glede na vire izbrano poslovno strategijo.

Pravimo, da imamo dve generični poslovni strategiji:

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

Iz tega izhaja, da če ne konkuriramo z nižjo ceno, lahko konkuriramo samo z različnimi vrstami kakovosti. Kakovost v turizmu v osnovi lahko delimo na:

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

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

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

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

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

3. PREGLED IN ANALIZA DOSEDANJIH RAZISKAV

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

Vprašanj je veliko, odgovorov pa verjetno toliko kot je avtorjev, ki so se ukvarjali z preučevanjem kakovosti. Zagotovo je neizbežno dejstvo, da je kakovost oziroma skrb za zagotavljanje kakovosti obstajala že veliko prej kot poimenovanje in da njeni začetki segajo morda vse tja do začetkov človeštva. Večina opredelitev je usmerjena predvsem na končne rezultate dela oziroma procesov, ki so namenjeni porabnikom za zadovoljevanje njihovih potreb in želja. Že več kot pred tremi desetletji so avtorji Groenroos (1983) ter Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985) kakovost opredelili kot doseganje in/ali preseganje pričakovanj porabnikov. Najtrdnejše temelje na področju preučevanja kakovosti storitev so postavili prav raziskovalci Parasuraman, Zeithaml in Berry. Leta 1985 so s preučevanja različnih storitvenih sektorjev določili deset dimenzij kakovosti storitev, ki jih porabniki uporabljajo pri ocenjevanju. Te dimenzije so (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1985) vidni dokazi storitve, zanesljivost, odzivnost, strokovnost zaposlenih, dostopnost, vpljudnost osebja, komuniciranje, varnost, razumevanje in poznavanje porabnikov, verodostojnost. Večina raziskovalcev se strinja, da je kakovost storitev abstrakten koncept, ki ga je težko opredeliti in meriti (Bateson in Hoffman 2011). Po mnenju Kandampullya (2007) je kakovost storitev poleg podobe podjetja tudi dejavnik za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Po mnenju Uranove (2008) kakovost storitev lahko opredelimo kot razliko med pričakovanjem turista in dejansko izkušnjo turista s storitvijo. Če so pričakovanja višja od dejanske prejete storitve, potem kakovost ni zadostna in pride do nezadovoljstva turista. Uranova (2008) tudi navaja, da bo turist za kakovostno storitev opredelil le tisto, ki bo zadovoljila njegova pričakovanja.

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

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

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

- Turistična destinacija lahko tekmuje na mednarodnem turističnem trgu s cenovnimi ali necenovnimi elementi v verigi vrednosti za turista. Med cenovne elemente spadajo cene turističnih proizvodov in storitev, menjalni tečaji, cene pogonskih goriv, inflacija, davčne stopnje in drugi. Med necenovne elemente spadajo vse vrste kakovosti: kakovost ponudbe, kakovost izvajanja storitev in kakovost

ponudnika. Drugače povedano, če bo turist imel negativno izkušnjo s transportom na destinacijo, bo prispel nezadovoljen in večja verjetnost, da bo ostal nezadovoljen, čeprav smo mi kot ponudnik v destinacije naredili vse brez napake. Ali na destinacijo sploh ne bo prišel, če ne bo imel kakovostnih informacij o ponudbi ali cenovno sprejemljivih in/ali direktnih letov na destinacijo.

- Za doseg temeljnega cilja trajnostnega razvoja turističnih destinacij in organizacij v Sloveniji oziroma rasti turističnih kazalnikov je potrebno izboljšati konkurenčno pozicijo slovenskega turizma predvsem v necenovnih elementih v verigi vrednosti za turista v primerjavi s konkurenco. Več kot zagotavljamo elementov v verigi vrednosti za turista glede na konkurenco, višjo ceno turističnih proizvodov lahko dosežemo in bolj poslovno uspešni bomo.
- Za uspešno zagotavljanje kakovosti so potrebne informacije – od informacij o turistu do informacij o tem, kako kakovostno posluje posamezna turistična organizacija.
- Proces v turizmu so se v zadnjih 10 letih spremenili zaradi povečane digitalizacije v vseh sferah življenja in poslovanja v turizmu. Turiste tako na primer več ne potrebujemo nagovarjati, da nam posredujejo svoje mnenje. Vse si lahko preberemo na TripAdvisorju ali družbenim omrežjih.
- Ker je kakovost kompleksna in deluje soodvisno, jo je v turizmu težje zagotavljati. Lažje jo zagotavljamo s tehničnega vidika, kjer se lahko usmerjamo po pravilniku nacionalne kategorizacije nastanitvenih obratov, otipljivih elementih tržnih znamk turističnih proizvodov, medtem ko so za doseganje funkcionalne kakovosti potrebni različni internih sistemov kakovosti oz. standardni delovni postopki, razvoj zaposlenih in sistemi za spremljanje kakovosti.

4. DELOVNI SVEŽNJI PROJEKTA

Projektna skupina si je zastavila dva glavna cilja – preučitev posameznih področij in oblikovanje krovnega strateškega dokumenta za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu in sedem podciljev, ki se vežejo na posamezne delovne svežnje. Posamezni podcilji in njihovo doseganje so razvidni v tabeli, kjer so predstavljeni skupaj z metodami dela in krajšo vsebino. Pod tabelo je vsebina razložena obširneje.

Vsi podcilji so doseženi s končnim dokumentom in vsemi deli, kjer so predstavljeni vsi predlogi aktivnosti Programa za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu. Za delo na projektu so izbrane metode, ki ustrezajo zastavljenima ciljema in podciljem. Glede na poznavanje turističnega okolja in rezultate dosedanjih raziskav so te metode najbolj ustrezne. V slovenskem turizmu je malo število deležnikov v turizmu, zato so bolj uporabne kvalitativne metode.

DELOVNI SVEŽENJ	CILJ	METODE DELA	VSEBINA
KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV (NO)	OBLIKOVANJE PREDLOGA ZA VZPOSTAVITEV HOTELSTARS IN NOVEGA SISTEMA KATEGORIZACIJE ZA DRUGE NO	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE, SPLETNO ANKETIRANJE.	Najprej je projektna skupina pregledala relevantno literaturo in študije na temo kategorizacije NO. Skladno z usmeritvami Združenja hotelirjev Slovenije in želji po vstopu v Hotelstars (standardi so že oblikovani) se je preučilo razlike med obstoječim slovenskim in Hotelstars sistemom. Za pridobitev mnenj o tem, kako razvijati sistem je bila izvedena spletna anketa, kjer smo hotelirje in drugih deležnike spraševali o sedanji ureditvi in njihovih pogledih za naprej.
OCENJEVANJE GOSTINSKIH PREHRAMBNIH OBRATOV (GPO) IN ZNAKI KAKOVOSTI	OBLIKOVANJE PREDLOGA OCENJEVANJA GPO. OBLIKOVANJE PREDLOGA ZA PODELJEVANJA ZNAKA KAKOVOSTI DESTINACIJ IN ZNAKA KAKOVOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE, INTERVJUJI. ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE.	Projektna skupina je pregledala relevantno literaturo in študije na temo ocenjevanja GPO. Izvedena so intervjuji s priznanimi gostinci Pri znakih kakovosti smo pregledali literaturo, pregledali smo primere dobrih praks doma in v tujini in oblikovali predlog.
MERJENJE VEDENJA TURISTOV NA NACIONALNI IN DESTINACIJSKIH RAVNEH	OBLIKOVANJE PREDLOGA ZA KONTINUIRANO SPREMLJENJA VEDENJA TURISTOV NA NACIONALNI RAVNI	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE.	Opravljen je študija literature z namenom identificirati najprimernejše metode merjenja vedenja turistov in tehnik analize zbranih podatkov. Prav tako je opravljena študija obstoječih primerov kontinuiranega merjenja vedenja turistov, ki veljajo za primere dobre prakse, v turističnih destinacijah primerljivih s Slovenijo.
PROGRAM MEDNARODNE PRIMERLJIVOSTI IN DOSTOPNOSTI	IMPLEMENTACIJA IN NADALJEVANJE PROJEKTA CROSSBENCH	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE,	Pregledali smo literaturo, pregledali smo primere dobrih praks doma in v tujini in oblikovali predlog. Izvedeni so tudi

INFORMACIJ V TURIZMU		RAZISKAVA MNENJE KLJUČNIH DELEŽNIKOV.	intervjuji s poznavalci uporabe USALI v Sloveniji
INOVATIVNOST IN IZBOLJŠAVE V TURIZMU	OBLIKOVANJE PREDLOGA SISTEMKEGA SPODBUJANJA UVAJANJA STALNIH IZBOLJŠAV IN INOVIRANJA V TURIZMU	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE	Pregledali smo literaturo, pregledali smo primere dobrih praks doma in v tujini in oblikovali predlog, ki bo vključeval vse tipe, nivoje, predlagalce in izvajalce izboljšav v turizmu.
RAZVOJ FUNKCIONALNE KAKOVOSTI – ZAGOTAVJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU	OBLIKOVANJE PREDLOGA ZA NADALJNI RAZVOJ FUNKCIONALNE KAKOVOSTI	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE, SPLETNO ANKETIRANJE.	Najprej je projektna skupina pregledala relevantno literaturo in študije na temo dviga kakovosti izvajanja storitve. Predvsem nas je zanimala problematika, kako imajo hotelska podjetja oblikovane standarde izvajanja storitev, zakaj jih nimajo, ali imajo usposabljanja za zaposlene, ali so zaposleni nagrajevani za svoje delo,... Na primeru dobre prakse smo prikazali, kako uspešno zagotavljati kakovost v gostinstvu.
IKT REŠITVE ZA DVIG KAKOVOSTI	OBLIKOVANJE PREDLOGA NACIONALNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA »IKI« ZA DVIG KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI V TURIZMU	ŠTUDIJE PRIMEROV, PREGLED LITERATURE, IZDELAVA PROTOTIPNE REŠITVE.	Pregledali smo literaturo, primere dobrih praks doma in v tujini, identificirali vse smiselne informacijske tokove in njihove vsebine, oblikovali predlog ter izdelali prototip.

V poslovnem svetu je konkurenca intenzivna in organizacije iščejo tiste elemente, ki jim bodo dali prednost pred konkurenco. Brez dvoma je kakovost eno od najmočnejših konkurenčnih orožij in večina poslovnih dejavnikov bo zagovarjala dejstvo, da je prav kakovost najmočnejše orožje. Kakovost, o kateri se je tako ogromno govorilo že v devetdesetih prejšnjega stoletja in je od eno najpogostejših poslanstev organizacij, potrjuje vlogo kakovosti, ki jo bo imela v poslovnih odločitvah v prihodnosti.

Največji problem je tako v praksi kakor tudi v teoriji kvantificirati koristi kakovosti. V literaturi se analitično bolj navaja, katere vrste koristi prinaša organizacijam doseganje standardov kakovosti, kot koliko denarnih enot je organizacija pridobila na enoto, vloženo v programe kakovosti. Kotler, Bowen in Makens (2010) govorijo o štirih glavnih prednostih oz. koristih:

- zadrževanje stalnih gostov,
- izogibanje cenovni borbi s konkurenco,
- zadrževanje dobrega kadra,
- reduciranje stroškov.

Za vsakega od delovnih svežnjev, ki smo jih identificirali predvsem velja, da je delovanje na tem področju in dvig kakovosti podlaga za dodajanje vrednosti v verigi vrednosti za turista in s tem za oblikovanje proizvodov z višjo dodano vrednostjo. Pri tem je zmotno razmišljanje, da je proizvod z visoko dodano vrednostjo samo pet zvezdični hotel; luksuz oz. vrhunška kakovost je danes različno opredeljena po posameznih segmentih turistov.

4.1. KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV

V Sloveniji se kategorizacija nastanitvenih obratov izvaja na osnovi Zakona o gostinstvu/Zgos-UPB2/ (Ur. l. RS št. 93/20017) oziroma Pravilnika o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin ter prilog – kategorizacijskih listov za posamezne vrste nastanitvev. Zadnja sprememba omenjenega pravilnika je bila v letu 2009, objavljena v Uradnem listu RS št. 72/2009. Pristojnosti izvajanja kategorizacije ima Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije preko posebej za ta namen usposobljenih in certificiranih ocenjevalcev nastanitvenih obratov.

Od 1. 1. 2009 je sistem prenovljen in omogoča, da se nastanitveni obrati do kategorije treh zvezdic ocenijo s pomočjo samoocentive, medtem ko se za kategorije štirih in petih zvezdic in kategorije superior oz. jabolka zahteva ocena usposobljenega in licenciranega ocenjevalca. Vse skupaj nadzira tržna inšpekcija.

Po navedbah Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije je bil cilj posodobitve sistema kategorizacije zagotoviti porabnikom turističnih storitev čim več informacij o vrsti, obsegu in kakovosti turistične ponudbe v kategoriziranem nastanitvenem obratu oziroma zadovoljiti njihova pričakovanja glede kakovosti storitev.

Obveznost kategorizacije in označitve nastanitvenih obratov z zvezdicami oziroma jabolki (za kmetije z nastanitvijo) se nanaša na naslednje skupine nastanitvenih obratov:

- hoteli, moteli, penzioni in gostišča,
- kampi,
- apartmaji - počitniška stanovanja in počitniške hiše,
- sobe,
- kmetije z nastanitvijo in
- marine.

Za prenočišča, planinske kočje, mladinske, počitniške, delavske in druge domove ter za mladinske hotele (IYHF) kategorizacija ni obvezna. Če izpolnjujejo pogoje za posamezno vrsto nastanitvenega obrata, ki se obvezno kategorizira, se lahko kategorizirajo v tej vrsti nastanitvenih obratov. Vsi kategorizirani nastanitveni obrati morajo imeti na zunanji strani objekta ali v prostoru za sprejemanje gostov na vidnem mestu tablo z označbo kategorije, prav tako pa morajo biti označeni z ustrezno vrsto in kategorijo tudi v cenikih in v drugih trženjskih in promocijskih komunikacijah.

Trenutna situacija v hotelirstvu je zelo kompleksna. Ena od želja večine deležnikov je ta, da se hotelirstvo internacionalizira v smislu večje uporabe mednarodnih praks

poslovanja, vključno z mednarodnimi standardi za nastanitvene obrate. Slednje je mogoče realizirati z vključitvijo v mednarodne hotelske verige ali z prevzemom Hotelstars standardov.

Kaj je Hotelstars? V letu 2010 so se tri velike turistične države v Evropi (Nemčija, Švica in Avstrija) dogovorile, da pristopijo k poenotenju sistemov kategorizacije hotelov, ker so bila takratna izhodišča za razvrščanje hotelov v kategorije preveč različna. Med temi državami obstajajo močne turistične migracije, saj predstavljajo na primer v Avstriji in Švici prav nemški gostje največji delež tujih gostov. Zato so te države vzele kot osnovo za medsebojno poenotenje označevanja hotelov z zvezdicami sedanji nemški sistem kategorizacije, ki so ga nekoliko modificirale. V letu 2009 se je sedem držav zavezalo k uporabi skoraj enakih meril kategorizacije hotelov, in tako so ustanovili unijo Hotelstars pod okriljem združenja HOTREC. V letu 2011 so se tri Baltske države in Luksemburg pridružile uniji Hotelstars, v letu 2012 se je sistemu pridružila prva sredozemska država Malta, v letu 2013 pa še Belgija, Danska in Grčija.

Dr. Uran Maravičeva, članica projektne skupine, je na letni konferenci Združenja hotelirjev Slovenije vodila razpravo o smiselnosti pridružitve Slovenije temu sistemu. Kot posledica te iniciative, se je letu Slovenija 2014 včlanila v HOTREC in posledično tudi v Hotelstars. Še vedno pa ni volje med vsemi deležniki za implementacijo Hotelstars sistema, saj je veliko neznank, kaj to prinaša za posamezen hotel, kaj prinaša to za ostale nastanitvene obrate, kakšen način ocenjevanja izbrati (samoocenitev ali ocenitev), kako prilagoditi standarde ostalih nastanitvenih obratov, kdo naj izvaja kategorizacijo,...

Pri tem moramo poudariti, da je za to analizo bilo potrebno posebno znanje – licenca in praksa ocenjevalca nastanitvenih obratov.

Skladno s temi izhodišči, ta delovni sveženj zajema izdelavo kompleksne študije, ki je objavljena v obliki znanstvene monografije. Študija zajema:

- analiza stanja sedanje kategorizacije in povzetek raziskave med hotelirji Kociper-Jamnik,
- raziskava izvedena za potrebe tega projekta,
- opredelitev vloge pravilnika o minimalnih tehničnih pogojih,
- možnosti nosilstva izvajanja kategorizacije,
- primerjava sistema ocenitve in samoocenitve,
- povzetek raziskave UNWTO o kategorizaciji,
- predstavitev sistema Hotelstars in predvsem prednosti, ki jih prinaša,
- primerjava standardov Hotelstars 2015-19 in pravilnika o kategorizaciji 2009,
- predlog preoblikovanja pravilnika o kategorizaciji,
- predlog preoblikovanja kategorizacijskih listov za druge nastanitvene obrate.

Skupaj ta analiza predstavljala predlog, kako s kategorizacijo NO naprej.

4.2. OCENJEVANJE GOSTINSKIH PREHRAMBNIH OBRATOV

Kot smo že navedli, Slovenija za dvig konkurenčnosti potrebuje kakovostne in mednarodno prepoznavne tržne znamke, tudi na področju prehrabnega gostinstva.

V svetu vodilna tržna znamka je zagotovo Michelinov vodnik, ki dodeljuje vrhunskim restavracijam od ene do treh zvezdic. Druga, a mednarodni skupnosti manj znana znamka, je Gault Millau, kamor je uvrščenih tudi nekaj slovenskih restavracij. Namen tega svežnja je ugotoviti, kateri so načini ocenjevanja in klasificiranja restavracij, zato da bi turisti dobili primerne informacije o ponudbi. V Sloveniji je po podatkih AJ PES-a (2014) 3581 gostinskih obratov. Zagotovo niso vsi enake kakovosti. Namen te klasifikacije ni dodatna birokratizacija poslovnega okolja, temveč posredovanje korektnih informacij turistom. Dejstvo je, da nismo prepoznavna destinacija, zelo malo turistov pride v Slovenijo drugič (SURS-Anketa o tujih turistih), zato je strateško pomembno, da zagotavljamo kakovostnejše storitve in informacije o tem posredujemo turistom.

Tudi v Sloveniji imamo znak kakovosti - Znak kakovosti ljubljanskega turizma - LQS. Turizem Ljubljana že od leta 2001 vztraja pri ocenjevanju in klasifikaciji restavracij v MOL, od 2014 pa tudi v osrednjeslovenski regiji. Želeli bi v svežnju tega delovnega svežnja raziskati možnosti in smiselnosti aplikacije tega koncepta na celoten slovenski prostor.

Predstavljamo nekaj teoretičnih izhodišč. Marković, Raspor in Šegarić (2010, 183) pravijo, da je kakovost v prehrabnem gostinstvu težko oceniti, ker se ocenjuje poleg same hrane tudi način izvajanja storitve. Pri pregledu literature (Uran Maravić, Gračan in Zadel, 2014, 2) navajajo, da se gostinske obrate ocenjuje na različne načine:

- pristop, kjer restavracije ocenjujejo strokovnjaki (kot so Michelin, Gault Millau in AAA Diamonds),
- pristop, kjer so restavracije ocenjene s strani gostov na spletu (kot so Yelp, Zagat in Trip Advisor)
- pristop, kjer so restavracije ocenjene s strani novinarjev in/ ali gastronomskih kritikov in so te ocene objavljene v časopisih in
- pristop, kjer se restavracije ocenjujejo na podlagi različnih akademskih modelov in instrumentov (kot SERVQUAL, DINESERV).

V nadaljevanju se bomo posvetili predvsem akademskemu pristopu in pristopu, kjer restavracije ocenjujejo strokovnjaki, saj smatramo, da sta to dva pristopa, ki bi lahko najbolj uporabna za ocenjevanje kakovosti restavracij.

Najprej predstavljamo pomembnejše akademske kvantitativne metode merjenja kakovosti storitev. Te metode zbirajo informacije o kakovosti, na osnovi vnaprej

določenih standardov (elementov storitev), čeprav je povratne informacije o kakovosti mogoče pridobiti tudi s številnimi kvalitativnimi metodami, kot so: opazovanja, intervjuji, igranje vloge gosta itd. Northcote in Machbech (2005) ugotavljata, da ravno uporaba kvalitativnih pristopov v praksi lahko znatno pripomore h kakovostnejši analizi kakovosti. Nekatere metode merijo kakovosti v razmerju do gostovih pričakovanj na osnovi vrzeli, ki nastane kot posledica razlike med pričakovanji in izkušnjo (SERVQUAL, DINESERV); druge se enodimenzionalno osredotočijo zgolj na izvedeno storitev (SERVPERF, Dineserv.per); tretje merijo pomembnost storitev za končno zadovoljstvo gosta (SERVIMPERF); četrte pozornost osredotočijo na zaposlene in njihove odzive v kritičnih situacijah (CIT - Critical Incident Technique).

Prevladujoča akademska kvantitativna metoda merjenja kakovosti storitev je instrument SERVQUAL. Razkorak percepcije (peti razkorak v modelu petih razkorakov), kakovost meri kot razliko med pričakovanji in percepcijo izvršene storitve s pomočjo instrumenta SERVQUAL, ki vključuje pet osnovnih dimenzij kakovosti. SERVQUAL so kritizirali številni raziskovalci (Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1994; Llosa, Chandon & Orsingher, 1998; Tribe & Snaith, 1998). Številni pomisleki so se nanašali predvsem na: ustreznost njegovih dimenzij, konsistentnost posameznih dejavnikov kakovosti, kakovost psihometričnih lastnosti, uporabnost v različnih okoljih in dejavnostih, nepraktičnost instrumenta v realnem – poslovnem okolju itd. Aigbedo in Parameswaran (2004) ugotavljata, da pet dimenzij modela SERVQUAL ni bilo v celoti nikoli potrjenih in predlagata dodatne meritve, ki bi bolje izmerile razkorak med gostovimi pričakovanji in izkušnjo. Številni raziskovalci (Akan, 1995; Jensen & Hansen, 2007; Juwaheer, 2004; Marković, Raspor & Segarić, 2010) govorijo o potrebi po prilagojenem pristopu (angl. modified approach), saj ugotavljajo, da je število dimenzij ter spremenljivk potrebno prilagoditi posamezni raziskavi. Marković, Raspor in Šegarić (2010) navajajo, da je SERVQUAL kljub vsem kritikam ena od najpogosteje uporabljenih tehnik za merjenje kakovosti storitev. Njegove glavne prednosti so: vodstvu daje jasne indikacije o izvrševanju storitev v očeh gosta; prednost daje pričakovanjem in željam gostov; omogoča postavljanje pričakovanih (realnih) standardov za izvrševanje storitve; pomaga identificirati razkorak med ponudnikom in gostom in s tem skoncentrira napor za izboljšanje kakovosti storitev.

V znanstveni literaturi je mogoče zaslediti veliko prilagoditev prvotnega modela SERVQUAL različnim značilnostim gostinstva, kakor tudi poizkusov merjenja kakovosti z novimi metodami. Rezultat poizkusov nadgradnje generičnega modela SERVQUAL so instrumenti: LODGQUAL; LODGSERV; SERVPERF; DINESERV; SQPLUS in njihove izpeljanke.

Čeprav se sistem, ki temelji na akademskih modelih veliko uporablja in se rezultati objavljajo v najbolj prestižnih znanstvenih revijah, smo skozi razvoj SQPLUS in LQS ugotovili, da se kakovost v restavraciji ne more v celoti oceniti s pomočjo akademskih instrumentov (Uran Maravić, Gračan & Zadel, 2014). Še posebej to velja za SERVQUAL in njegove izpeljanke. Ocenjevanje neotipljivih elementov in pri tem

ocenjevanje izvajanja storitve so pomembni sestavni deli ocene, a ne zadostni kriteriji ocene. V prid temu dejstvu govorijo številne študije. Andaleeb in Conway (2006) pravita, da sta, ker se v restavraciji dejansko ponuja proizvod, pri čemer mislita na obrok in fizičen prostor, kjer se ponuja, v svoji raziskavi razdelila pri dimenziji otipljivih elementov le-te v dva dela: kakovost hrane in dizajn/izgled restavracije. Marković, Raspor in Šegarić (2010) so prav tako naredile odličen pregled različnih instrumentov za merjenje kakovosti v restavracijah. Razvile so svoj instrument, ki je vseboval 35 elementov. Kljub temu, da so zajele elemente iz podobnih študij in da so bili ti instrumenti testirani za veljavnost in zanesljivost, kritike, da niso zajeti vsi potrebni elementi, ostajajo.

Žal enake pozornosti v znanstvenih publikacijah, kot so jo deležni akademski pristopi k merjenju kakovosti v restavracijah, ne dobijo iniciative, kjer ocene podajajo strokovnjaki. Uran Maravić, Gračan in Zadel (2014) so ugotovile, da je malo podatkov o tem, kako se dejansko ocenjujejo restavracije s strani strokovnjakov oz. v gastronomskih vodičih, kot sta Michelin in Gault Millau. Če se vrnemo na začetek razprave, ključno je, katere elemente se zajame v oceno kakovosti restavracije. Glede na to, da je malo podatkov o tem, kako se ocenjujejo restavracije v priznanih vodnikih, težko sklepamo, katere elemente zajemajo - otipljive ali neotipljive in v kakšnem razmerju. Lahko zaključimo, da sistema, ki sta bolj transparentna AAA in LQS, posvečata več pozornosti otipljivim elementom in je ocena izvajanja storitev le del celotne ocene.

Za konec, naj povzamemo. Namen tega delovnega svežnja je podajanje teoretičnih osnov merjenja zadovoljstva gostov, preučitev različnih načinov ocenjevanja kakovosti restavracij, pregled različnih znakov kakovosti, preučitev dobrih praks doma in v tujini in oblikovanje predloga za ocenjevanje restavracij z namenom spodbujanja kakovosti v prehranbnem gostinstvu in posredovanja informacij turistov z namenom večanja njihovega zadovoljstva. Končni rezultat je oblikovanje znakov kakovosti v turizmu v Sloveniji. Skladno s temi izhodišči, ta delovni sveženj zajema izdelavo kompleksne študije, ki je objavljena v obliki znanstvene monografije. Študija zajema:

- pregled teoretičnih osnov o kakovosti storitev in zadovoljstvu gostov,
- pregled metod za merjenje zadovoljstva gostov,
- pregled znakov kakovosti v tujini,
- primerjalna analiza sistemov za ocenjevanje restavracij,
- študija primera Znak kakovosti ljubljanskega turizma,
- raziskava ocenjevanje restavracij in razlike med kakovostjo restavracij v urbanem in ruralnem okolju,
- raziskava mnenj priznanih gostincev o sistemih ocenjevanja restavracij,
- predlog uvedbe ocenjevanja restavracij.

4.3. MERJENJE VEDENJA TURISTOV NA NACIONALNI IN DESTINACIJSKIH RAVNEH

Delovni sveženj merjenje vedenja je namenjen opredelitvi načina za kontinuirano spremljanje elementov obnašanja in zadovoljstva turistov. Turistično povpraševanje je potrebno po obsegu in kakovosti stalno spremljati, po različnih segmentih in različnih destinacijskih ravneh. Potrebno je dopolnjevati statistične in analitične sisteme v analognem in digitalnem smislu. Trenutno v Sloveniji slabo spremljamo povpraševanje v smislu poznavanja, kaj posamezni segmenti turistov želijo, kako se obnašajo na destinaciji in kako so zadovoljni z našo ponudbo.

Skladno s temi izhodišči, ta delovni sveženj zajema izdelavo študije, ki je objavljena v obliki znanstvene monografije. Študija zajema:

- temeljna izhodišča in metodologijo za učinkovito in kontinuirano spremljanje obnašanja turistov,
- pregled dobrih praks v tujini,
- temeljna izhodišča za oblikovanje sistema kontinuiranega spremljanja obnašanja gostov na različnih nivojih in v različnih skupinah turistične ponudbe.

4.4. PROGRAM MEDNARODNE PRIMERLJIVOSTI IN DOSTOPNOSTI INFORMACIJ V TURIZMU

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

Za kakršnekoli primerjave je predpogoj uporaba mednarodnih standardov poročanja v hotelirstvu USALI, ki enotno opredeljuje denarne in nekatere nedenarne kategorije

poslovanja, ne glede na geografsko lokacijo, vrsto in kategorijo hotelov ter različne nacionalne računovodske standarde. Le na ta način so omogočene primerjave stopnje zasedenosti sob (occ.), povprečne cene sobe (ADR), prihodkov na razpoložljivo sobo (RevPAR), celotnih prihodkov na razpoložljivo sobo (TRevPAR), kazalniki deleža posameznih stroškov v prihodkih poslovnih oddelkov hotelov, pa tudi upoštevanja stroškov pri izračunu deleža bruto dobička hotela v prihodkih (% GOP) in bruto dobička na sobo (GOPPAR).

Ker USALI-ja v Sloveniji še nismo implementirali v večino hotelov, nimamo:

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

Če bolj natančno povemo, obstaja samo ena ad hoc študija primerjave stroškov poslovanja med Slovenijo in Avstrijo. Slovenski hotelirji niso vpeljali USALI – mednarodnega računovodskega sistema za hotelirstvo in se z tujimi hoteli ne morejo primerjati po osnovnih mednarodnih parametrih uspešnosti poslovanja kot so ADR, REVPAR, letna zasedenost zmogljivosti,... **Ta sveženj podaja načrt implementacije USALI za vse slovenske hotele. Mnenja smo, da brez osnovnih podatkov za primerjavo ni mogoče konkurenčno poslovati, predvsem ni možno ocenjevati stopnjo mednarodne konkurenčnosti hotelirstva. Skladno s temi izhodišči, ta delovni sveženj zajema izdelavo kompleksne študije, ki je objavljena v obliki dela znanstvene monografije (znanstvena monografija Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu. Študija zajema:**

- pregled načinov primerjave uspešnosti poslovanja,
- posebnosti poročanja po USALI,
- opredelitev pomembnosti mednarodnih publikacij dosežkov hotelov za uspešnost poslovanja hotelov,
- pregled publikacij v hotelirstvu za mednarodno primerljivost,
- pregled stanja v turizmu na mednarodni in nacionalni ravni,
- analizo poslovnih dosežkov hotelov v Sloveniji,
- raziskavo mnenj o USALI-ju med hotelirji v Sloveniji,
- predlog implementacije USALI in benchmarkinga v Sloveniji.

4.5. ZNAK KAKOVOSTI DESTINACIJ IN ZNAK KAKOVOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA

Kuhelj (2009, str. 49) pravi, da višja kakovost proizvodov in storitev navadno ni končni cilj organizacij. Kakovost je dejansko bolj sredstvo za doseganje končnih ciljev organizacije, kot so doseganje večjega dobička, cenovna konkurenčnost, povečevanje prodaje in tržnega deleža ter ugled organizacije in njegovih tržnih znamk. V ta namen, pravi Kuhelj, so bili razviti sistemi managementa kakovosti. V svetu obstaja vrsta takšnih sistemov ter njihovih izpeljank, kot so MBNQA, EFQM, Priznanje RS za poslovno odličnost, ISO standardi, Six sigma, 20 ključev in drugi.

Aličeva (2003, str. 47) pravi, da so se v zadnjem času kot nadgradnja standardov ali pa kot samostojen pristop k zagotavljanju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja uvedli nekateri samoocenitveni modeli, kot so model poslovne odličnosti, model 20 ključev, model Six sigma. Pravi, da se za enega od teh pristopov odloči večina organizacij, ki že ima uveden standard kakovosti ISO 9001 in/ali ISO 14001. Posebej poudarja, da nekateri od teh modelov omogočajo najboljšim organizacijam, da na podlagi medsebojne primerjave pridobijo javno priznanje za svoje kakovostno delo.

Ravno v razlagi Kuhljeve tiči problem neučinkovitosti generičnih nagrad in certifikatov za kakovost, saj v turizmu zagovarjamo, da šteje samo tista kakovost, ki jo lahko zazna turist v končnem proizvodu in storitvi. Zgodovina poskusov vpeljave generičnih nagrad kakovosti v turizmu sega v obdobje 2002-2006, ko je Kovač med 70 ukrepov v svoji strategiji turizma navedel tudi ukrep Priznanje RS za poslovno odličnost v turizmu. Ta je tudi doživel implementacijo v pilotnem projektu, a je kasneje iniciativa zamrla.

Tudi Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih (avtorica Uran Maravičeva ga poimenuje HSKS – hotelski sistem kakovosti storitev) predvideva vpeljavo nagrade za kakovost. V zadnji fazi HSKS govori o uporabnosti merjenja rezultatov implementacije kakovosti v organizaciji. Rezultati notranje evalvacije se lahko uporabijo za zunanjo evalvacijo. Rezultati lahko služijo samim organizacijam za primerjavo (benchmarking) kakor tudi nacionalnim združenjem in/ali drugim za podeljevanje Slovenske nagrade za kakovost v turizmu, katere uvedbo predvideva že Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu Ministrstva za gospodarstvo iz leta 2005. Najpomembneje je, da se s poenotenimi kriteriji izvede primerjavo med posameznimi hotelskimi organizacijami. Kot je to običajna praksa v drugih državah je potrebno navesti jasno metodologijo in kriterije za evalvacijo.

Po drugi strani obstaja kar nekaj nagrad za kakovost destinacij v Sloveniji, a le-te z redkimi izjemami niso sistemsko urejene. Če si turistična destinacija želi ohraniti raven turističnega prometa in raven cen, ki jih dosegajo nastanitveni objekti, mora veliko pozornosti posvetiti dvigovanju kakovosti ponudbe. V turistični destinaciji se srečujejo

številni ponudniki s področja turizma: lokalno okolje z naravnimi in drugimi elementi ter prebivalci kot tudi družbeno ekonomsko okolje s splošno infrastrukturo, gospodarskimi in družbenimi subjekti. Vsi ti subjekti morajo delovati usklajeno s ciljem ustvarjati gostoljubno, produktivno in razvojno spodbudno okolje s prepoznavno podobo turistične destinacije. Tako se v turistični destinaciji srečujejo in povezujejo programi kakovosti posameznih ponudnikov turističnih proizvodov in storitev in programi nacionalne kakovosti. Izvajanje programov kakovosti pri neposrednih turističnih ponudnikih privedejo do oblikovanja prepoznavne tržne znamke turistične destinacije in njene konkurenčne pozicije na turističnem tržišču.

Cilji razvoja kakovostnih tržnih znamk v turizmu so:

- povečanje dodane vrednosti v turizmu,
- dograjevanje turistične ponudbe in izboljšanje njene kakovosti,
- pospeševanje rasti kakovosti turistične in spremljajoče ponudbe,
- diferenciranje in označevanje določenega segmenta nadpovprečne kakovosti ponudnikov, proizvodov in storitev,
- diferenciranje in označevanje določenega segmenta ponudnikov, proizvodov in storitev z očitnimi značilnostmi namembnosti in porekla,
- pospeševanje razvoja celotne turistične ponudbe, od osnovnih do spremljajočih proizvodov in storitev,
- razvoj atraktivnosti destinacije kot turističnega, poslovnega, počitniškega in izletniškega mesta,
- porast prodaje v celotni dejavnosti turizma.

Primeri posameznih držav in turističnih območij kot turističnih destinacij dokazujejo potrebo po usklajenem strokovnem delu na tem področju, nujnost celovitega pristopa in upravičenost velikih vlaganj v trženje in tržne znamke v turizmu. **Ena redkih destinacijskih iniciativ na tem področju v Sloveniji je Znak kakovosti ljubljanskega turizma, ki jo je uvedla Mestna občina Ljubljana.** Že od leta 2000 ocenjujejo kakovost restavracij in trgovin, v strateškem obdobju do 2020 pa želijo metodologijo in standarde kakovosti razširiti na druge elemente turistične ponudbe.

V tem delovnem svežnju smo pregledati stanje in dobre prakse na področju nagrad/certifikatov in priznanj za kakovostne izvajalce v turizmu na nivoju organizacij in destinacij ter podali predlog za uvedbo enovitega nagrajevanja kakovosti v turizmu. Rezultati tega delovnega svežnja so objavljeni v znanstveni monografiji Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu.

4.6. RAZVOJ FUNKCIONALNE KAKOVOSTI – ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

Najprej smo predstavili osnovna teoretična izhodišča funkcionalne kakovosti. Turistični proizvodi so proizvedeni in potrošeni istočasno, medtem ko sta proizvodnja in potrošnja v drugih dejavnostih razdvojeni prostorsko kot tudi časovno. Zaradi tega je doseganje kakovosti v turizmu izredno težka naloga. V turizmu obstaja neposreden stik med zaposlenimi in gosti. Popolne kakovosti se nikoli ne more doseči. Zaposleni bodo storili kakšno napako in sistem se bo zrušil. Pomembno je preprečiti čim večje število napak. Bitka za kakovost je pot brez konca, vendar je to pot, na katero mora danes vsaka turistično organizacija.

Skandinavski šola, ki sta jo vodila ugledna znanstvenika Groenroos in Gummesson, se ukvarja s kakovostjo storitve s stališča sestavljenega proizvoda storitve. Eden od zgodnejših modelov je tako Groenroosov (1984) in se nanaša na nivo izkušene kakovosti, tako skozi tehnično kakor tudi funkcionalno komponento zagotavljanja storitve:

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

Tehnična kakovost se nanaša na vidike storitve, ki jih je možno kvantificirati, in ki jih porabniki izkusijo med svojo interakcijo s storitveno organizacijo. Ker je lahko merljiva s strani ponudnika in porabnika, je postala pomembna osnova za sodbe o kakovosti storitev. Med primere tehnične kakovosti lahko uvrstimo:

- hrano in gostinske storitve,
- sobo v hotelu,
- računalniške sisteme v banki,
- stroje v avto servisih.

Na kratko, tehnična kakovost se nanaša na tisto, kar porabnik dobi v materialnem smislu oziroma kar je otipljivo. Pri funkcionalni kakovosti Groenroos izpostavi, da gre za subjektivno izkušnjo porabnika z izvajanjem storitve (kot na primer izkušnja s kosilom v restavraciji). Tako so elementi funkcionalne kakovosti lahko:

- podoba osebja na recepciji,
- obnašanje strežnega osebja v restavraciji,
- ustrežljivost strežnega osebja,
- pristop svetovalca.

Ali krajše, funkcionalna kakovost se nanaša na to, kako porabnik doživlja izvajanje storitve, oziroma naša se na neotipljive elemente storitve ali proizvoda.

Po mnenju Groenroosa je te, bolj tehnične aspekte, lažje kopirati, zato je na tak način težko zadržati konkurenčno prednost. Funkcionalno kakovost pa je nasprotno mogoče uporabiti za ustvarjanje konkurenčne prednosti, če se osredotočimo na bolj osebne (zaposleni) vidike storitev. Groenroos trdi, da je tehnična kakovost nujen, ne pa zadosten pogoj za visok nivo kakovosti storitev in da je funkcionalna kakovost verjetno pomembnejša pri izpolnjevanju zadostnih standardov.

Če povzamemo, se torej tehnična kakovost nanaša na tisto, kar ostane gostu, ko je izvršena interakcija med zaposlenim in njim, funkcionalna kakovost pa se nanaša na proces izvrševanja storitve. Če funkcionalna kakovost ne zadovoljuje, ne bo niti najmodernejše opremljena soba pomagala, da gost pozabi nezadovoljstvo z izvajanjem storitev. Posebno moramo poudariti, da dejavnik diferenciacije ni tehnična, temveč funkcionalna kakovost. Ni najpomembnejše, kaj gostu ponudimo, temveč kako.

Obstaja še ena vrsta kakovosti - etična ali prestižna kakovost. To je kakovost zaupanja v proizvajalca oziroma podoba proizvajalca v očeh gosta, ki pa jo težko ocenimo pred potrošnjo, pogosto pa tudi po njej.

Tehnični standardi so, kot smo že navedli, opredeljeni kategorizaciji nastanitvenih obratov, lahko so tudi v standardih mednarodnih hotelskih verig. Za oblikovanje standardov funkcionalne kakovosti si lahko pomagamo z dimenzijami kakovosti storitev. Dimenzije kakovosti so skupine elementov, skozi katere porabnik ocenjuje/meri kakovost storitve. V nadaljevanju predstavljamo razvoj dimenzij kakovosti in njihovo vsebino. Večina začetnega dela pri razvoju modela, ki definira kakovost storitve in njene dimenzije, so opravili Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985). Postavili so osnovni **model kakovosti storitev in identificirali deset dimenzij kakovosti storitev, in sicer: zanesljivost, odzivnost, sposobnost, dostop, ustrežljivost, komunikacija, zanesljivost, varnost, razumevanje strank in urejenost.**

Dimenzija urejenost vključuje fizični dokaz storitve, fizično predstavitev. Dimenzija zanesljivost se nanaša na doslednost izvršitve in zanesljivost le-te. Najbolj se to nanaša na: natančnost pri izdaji računa, vodenje administracije, izvajanje storitev v pravem času. Dimenzija odzivnost se nanaša na voljnost in pripravljenost zaposlenega, da izvede storitev. Pomeni hitrost storitve, kot na primer: hitra izdaja računa, hiter klic nazaj in promptno izvajanje storitve. Dimenzija strokovnost pomeni, da ima zaposleni veščine in znanje potrebno za izvajanje storitve. Obsega znanje in veščine kontaktnega in podpornega osebja. Dimenzija ustrežljivost zajema uglajenost, spoštovanje, uvidevnost in prijaznost kontaktnega osebja. Obsega skrb za lastnino porabnika, čist in urejen videz. Dimenzija verodostojnost pomeni poštenje, zaupanje v ponudnika in verodostojnost ponudbe. Temu prispevajo: sloves organizacije, individualne značilnosti storitev in kontaktno osebje. Dimenzija varnost obsega: fizično

varnost, finančno varnost in zaupanje. Dimenzija dostopnost obsega pristop, zmožnost in način kontaktiranja. Pomeni lahko naslednje: storitev je lahko dostopna po telefonu, čakalna doba za storitev ni dolga, storitev je dostopna v prikladnem času, na prikladni lokaciji. Dimenzija komuniciranje se nanaša na obveščanje porabnika v jeziku, ki ga le-ta lahko razume. Pomeni tudi prisluhni porabniku. Včasih tudi pomeni, da morajo zaposleni v organizaciji prilagoditi svoje izražanje porabniku. Obsega na primer: razlago storitve, informacije o ceni storitve. Dimenzija razumevanje porabnika pomeni dodatni napor organizacije/osebja, da razume potrebe porabnika. Obsega: raziskati posebne želje porabnika, posvečati posebno pozornost vsakemu porabniku, prepoznavanje rednih strank.

V našem primeru nas zanima takšna opredelitev dimenzij, ki bi omogočala zagotavljanje boljšega izvajanja storitev oz. višjo raven funkcionalne kakovosti. Zavedati se moramo, da dejansko ni pomembno, koliko dimenzij uporabimo. Dimenzije nam pomagajo le bolj sistematično oblikovati merila za dvig funkcionalne kakovosti storitev. Dimenzije so torej sistematični okvir, ki se vedno lahko prilagodi individualnim potrebam ponudnika storitev.

Za implementacijo funkcionalne kakovosti v turistični organizaciji (HSKS) je potrebno:

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

V letu 2008 je Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem naročil projekt razvoja funkcionalne kakovosti. Dr. Uran Maravičeva je oblikovala priročnik in v naslednjih letih izvedla številne delavnice na to temo po Sloveniji. Žal je vsem znani gospodarski položaj precej zaustavil vlaganja v znanje in razvoj v turističnih organizacijah.

Namen tega delovnega svežnja je bil ugotoviti, kako se implementira funkcionalna kakovosti v slovenskih turističnih organizacijah in narediti predlog za nadaljnji razvoj funkcionalne kakovosti v turizmu. Skladno s temi izhodišči, ta delovni sveženj zajema izdelavo študije, ki je objavljena v znanstveni monografiji Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu.

Študija zajema:

- pregled teoretičnih osnov managementa kakovosti,
- pregled načina zagotavljanja kakovosti v gostinstvu,
- podrobno študijo primera implementacije sistema v uspešnem hotelskem podjetju.

4.7. INOVATIVNOST V TURIZMU IN IKT REŠITVE ZA DVIG KAKOVOSTI

Namen svežnja je iskanje presekov in sinergij dveh v svetovnem merilu nadpovprečno razvitih slovenskih nacionalnih podpornih sistemov: za spodbujanje inovativnosti in kakovosti. Na področju spodbujanja in promocije inovativnosti Slovenska turistična organizacija, UP FTŠ Turistica ter Direktorat za turizem in internacionalizacijo (MGRT) izvajajo projekte, ki prejemajo potrditve koncepta na različnih znanstvenih in strokovnih konferencah ter predavanjih po svetu: ZDA (3x), Španija (2x), Danska (2x), Francija, VB, Belgija, Poljska, Turčija, Finska, Japonska in Islandija. Vsi trije omenjeni partnerji so s strani Svetovne turistične organizacije, Evropske komisije in OECD dobili tudi priznanja za dosežke pri razvoju nacionalnega sistema za spodbujanje inovativnosti v turizmu.

Projekti Sejalec, Snovalec in Banka turističnih priložnosti Slovenije, ki jih izvajajo zgoraj omenjeni partnerji, so od leta 2004 namenjeni spodbujanju razvoja in promociji novih idej, projektov in proizvodov v slovenskem turizmu ter predstavljajo zamatke nacionalnega sistema za spodbujanje inovativnosti. Sistem želimo (prototipno) nadgraditi z vključevanjem konceptov kakovosti, sistema stalnih izboljšav in možnostmi, ki jih prinašajo sodobne tehnologije ter z njimi povezani trendi (trajnost, mobilnost, social media, sharing economy, internet of things, ...).

V svežnju predstavljenega CRP projekta smo analizirali priložnosti za povezovanje (I)novativnosti s (K)akovostjo in sistemom stalnih (I)zboljšav - IKI. Pregledali smo ključno z IKI konceptom povezano literaturo, pregledali smo primere dobrih praks doma in v tujini in oblikovali predlog systemskega spodbujanja, ki vključuje vse tipe in nivoje možnih izboljšav v turizmu ter njihove predlagalce in izvajalce.

Cilj delovnega svežnja IKT rešitve za dvig kakovosti je prototipna rešitev novega koncepta uvajanja trojnega podpornega informacijskega sistema IKI »izboljšave-kakovost-inovativnost« v slovenski turizem. S konceptualno rešitvijo podpornega informacijskega sistema na osnovi teoretičnih izhodišč Open innovation platforms (OIP) in Public-private innovation networks in services (PPINS) smo zajeli/vključili:

- vse smiselne informacijske tokove in njihove vsebine,
- vse tipe, nivoje, predlagalce in izvajalce izboljšav v slovenskem turizmu.

S tem bo pretok znanj povezanih s tremi omenjenimi »IKI« temami povezoval vse ključne deležnike, ki lahko vplivajo na dvig inovativnosti in kakovosti slovenskega turizma. Končni cilj tovrstnih povezav bo centralno informacijsko vozlišče med vsemi pobudami za dvig kakovosti, za uvajanje stalnih izboljšav in za uvajanje novih inovacij v slovenski turizem. Na eni strani bodo tovrstne pobude prihajale direktno od predlagateljev tovrstnih rešitev, na drugi pa bodo izredno pomemben vir informacij o izzivih, ki potrebujejo rešitve, tudi kanali za povratne informacije s strani vseh

deležnikov slovenskega turizma: domači turisti, tuji turisti, turistični ponudniki, lokalno prebivalstvo, civilna iniciativa, s turizmom posredno povezane organizacije, ponudniki svetovanj in znanj, vladni sektor in druge s turizmom posredno in neposredno povezane organizacije.

Za potrebe teh dveh delovnih svežnjev smo pregledali literaturo, primere dobrih praks doma in v tujini, identificirali vse smiselne informacijske tokove in njihove vsebine, oblikovali predlog ter izdelali prototip. Prototip vsebuje primere spletnih podstrani, storitev in vsebin in ga je možno uporabljati kot »interface mockup«. Na njegovi osnovi bo možno po zaključku projekta izbrati dodatne komentarje s strani potencialnih naročnikov tovrstnega portala ter izdelati dokončno naročilo. Povezava do prototipa portala: QCII.weebly.com

Ker sta ta dva delovna svežnja imela za cilj zgolj objavo znanstvenega članka, v Prilogah pripenjamo celotna študijo, ki je bila izvedena v sklopu tega svežnja.

5. REZULTATI PROJEKTA

Izsledke/konkretne rezultate dela pregledno predstavljamo v spodnji tabeli. Znanstvena dela, ki so rezultat dela na projektu so merljiva in preverljiva, saj so, skoraj) vsa, vnesena v sistem COBISS.

ŠT.	NASLOV IZSLEDKA	OPIS IZSLEDKA	NAČRT DISEMINACIJE (navedba kategorije znanstvenega dela)
1.	Celovit sistem spodbujanja kakovosti v turizmu	Končno poročilo raziskovalnega projekta	2.13 Elaborat, študija
2.	Razni izsledki	V manjšem obsegu so raziskovalni rezultati uporabljeni za oblikovanje prispevkov na konferencah.	1.08 Objavljen znanstveni prispevek na konferenci
3.	Analiza stanja na področju kategorizacije NO	Znanstvena monografija vsebuje teoretične osnove o kategorizaciji NO, opis slovenskega sistema, opis sistema Hotelstars, primerjavo med sistemoma in izsledke raziskave mnenj med deležniki. Obljubljeno 50 strani, realizirano 146 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija
4.	Razvoj kategorizacije NO v Sloveniji	Znanstveni članek vsebuje teoretične osnove o kategorizaciji NO in izsledke raziskave mnenj med deležniki. Obljubljen vsaj en članek kategorije 1A4, dodatno še en članek 1C kategorije.	1.01 Znanstveni članek 1.01 Znanstveni članek
5.	Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu	Znanstvena monografija vsebuje pregled literature na temo ocenjevanja kakovosti v restavracijah in primere dobrih praks. Obljubljeno 50 strani, realizirano 120 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija
6.	Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu v Sloveniji	Znanstveni članek vsebuje teoretične osnove ocenjevanja restavracij in izsledke raziskave ocenjevanja restavracij v Ljubljani.	1.01 Znanstveni članek
7.	Znak kakovosti destinacij in standardi za tematske turistične proizvode	Del znanstvene monografije vsebuje pregled literature in dobrih praks na to temo.	Poglavje v znanstveni monografiji Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu.
8.	Implementacija USALI	Del znanstvene monografije vsebuje pregled literature in dobrih praks na	Poglavje v znanstveni monografiji

ŠT.	NASLOV IZSLEDKA	OPIS IZSLEDKA	NAČRT DISEMINACIJE (navedba kategorije znanstvenega dela)
		to temo, vključno s predlogi ukrepov za implementacijo.	Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu.
9.	Razvoj funkcionalne kakovosti – zagotavljanje kakovosti v gostinstvu.	Znanstvena monografija vsebuje pregled literature na zagotavljanja kakovosti v hotelirstvu in primere dobrih praks. Obljubljeno 50 strani, realizirano 176 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija
10.	Sistemska spodbujanje uvajanja stalnih izboljšav in inovacij v turizmu	Znanstveni članek vsebuje teoretične osnove o konceptih inoviranja in uvajanja stalnih izboljšav v turizmu ter njunih relacijah s kakovostjo v turizmu, ter izsledke študije primerov in novega koncepta uvajanja trojnega podpornega informacijskega sistema izboljšave - kakovost - inovativnost v slovenski turizmu.	1.01 Znanstveni članek
11.	<i>Merjenje vedenja turistov.</i>	Znanstvena monografija vsebuje pregled literature s področja merjenja vedenja turistov in vplivov metodologije na uporabnost ter veljavnost rezultatov merjenja.. Obljubljeno 50 strani, realizirano 118 strani – v elektronski obliki.	2.01 Znanstvena monografija

Glavna cilja raziskovalnega projekta sta bila preučitev posameznih vsebin in oblikovanje strateškega dokumenta za celovito spodbujanje kakovosti v turizmu. **Glede na obseg študij in objubljenе diseminacije, lahko zaključimo, da je projektna skupina več kot uresničila zastavljene cilje.**

Z rezultati raziskovalnega projekta predlagamo tudi ukrepe, ki skrbijo za povečanje kakovosti turističnih proizvodov in storitev na ravni turističnih ponudnikov, destinacij in na državni ravni. Program vsebuje celovit sistem razvoja kakovosti na vseh ravneh in področjih in ocenil morebitno uvedbo sistema certificiranja kakovosti na državni ravni.

Menimo, da ni potrebno bolj obsežno elaborirati pomen kakovosti v turizmu, saj so člani projektne skupine pionirji uvajanja teh konceptov v Sloveniji: dr. Ivankovič za področje USALI, dr. Križaj za področje inovativnosti, Juvan za področje vedenja in spremljanje vedenja turistov in dr. Uran Maravičeva za področje kakovosti.

Rezultati projekta imajo dolgoročno velik vpliv na povečanje konkurenčnosti Slovenije, večjo socialno kohezivnost ter trajnostni razvoj. Kakovost kot koncept

pomeni delovanje turističnih organizacij in destinacij v smeri dolgoročnega, trajnostnega razvoja. Kot smo so že navedli, turistične destinacije in organizacije lahko konkurirajo z nižanjem cen na mednarodnem trgu ali z dvigovanjem kakovosti v očeh ciljnega porabnika.

Povedali smo, da sta ključna cilja projekta preučitev posameznih področij in strateški dokument za celovito spodbujanje kakovosti. Kakovost in inovativnost sta edini možni strateški usmeritvi, če želimo (p)ostati konkurenčni kot turistična destinacija. Na tem področju mora delovati država (vlada, ministrstva) kot tudi turistične organizacije.

Rezultati projekta so uporabni kot podlaga za sprejemanje strateških odločitev, odločitev o oblikovanju politik in/ali odločitev o strateškem odločanju javnih organov in prenos znanja v prakso. To je razvidno iz dejstva, da so ukrepi oblikovani na način, da ustreza formi in vsebini dokumentov, ki jih je Direktorat za turizem imel do sedaj in ki ustreza doktrini pisanja strateških dokumentov v Sloveniji, ki jo je pomagala razviti tudi UP FTŠ Turistica. Vsak delovni sveženj vsebuje temeljito analizo stanja, primere dobrih praks, predlog rešitev in kjer je bilo možno tudi analizo mnenj deležnikov.

Raziskovalni projekt je neprecenljiv za slovensko turistično gospodarstvo, ker ponuja ustrezne rešitve in jasne strateške smernice za dvig konkurenčnosti slovenskega turizma in njegov trajnostnejši razvoj na področjih:

- nadaljnje implementacije vseh vrst kakovosti v turistične destinacije in organizacije,
- kontinuiranega spremljanja vedenja turistov na vseh nivojih,
- transparentnih in mednarodno primerljivih informacijah o poslovanju turističnih organizacij,
- nadaljnje implementacije konceptov inovativnosti.

6. UKREPI SPODBUJANJA KAKOVOSTI V TURIZMU

Slovenija se zadnja leta promovira kot država trajnostnega turističnega razvoja. Navajamo podatke iz WEF TTCI za 2017. Indeks turistične konkurenčnosti med drugim ocenjuje, koliko je razvoj turizma vpet v strateške dokumente vlade. Odgovor je, da je bil v zelo majhni meri, poleg tega tudi naše hotelirstvo (kot nosilec receptivnega turizma) še ni trajnostno (46. mesto). Smo pa po naravnih vrednotah na 42. mestu na svetu.

Kot smo že uvodoma rekli, primarno turistično ponudbo sestavljajo naravne vrednote in kulturna dediščina. Za mednarodnega turista pomeni kakovostna ponudba naravne vrednote tista, ki je mednarodno prepoznavna.

Potrebni ukrepi, ki smo jih identificirali skozi posamezne študije, bodo pripomogli, da se bolj optimalno turistično valorizira primarna turistična ponudba skozi lažjo in boljšo promocijo Slovenije kot turistične destinacije na tujih trgih. Ustrezno pa predlagani ukrepi usmerjajo tudi bolj kakovostno tržno komuniciranje, izvajanje in evalvacijo uspešnosti turistične ponudbe. Gre torej za ukrepe, ki celostno obravnavajo kakovostno turistično gospodarstvo, naravni ponudnikov in destinacije kot stičišča turističnega povpraševanja in ponudbe.

6.1. KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV

NAZIV UKREPA: KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV

OPIS: V Sloveniji se kategorizacija nastanitvenih obratov izvaja na podlagi Zakona o gostinstvu/Zgos-UPB2/ (Ur. l. RS št. 93/2007) oziroma Pravilnika o kategorizaciji nastanitvenih obratov ter prilog – kategorizacijskih listov za posamezne vrste nastanitvev. Zadnja sprememba omenjenega pravilnika je bila v letu 2009, objavljena v Uradnem listu RS št. 72/2009. Pristojnosti izvajanja kategorizacije ima Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije preko posebej za ta namen usposobljenih ocenjevalcev nastanitvenih obratov. Od 1. 1. 2009 je sistem prenovljen in omogoča, da se nastanitveni obrati do kategorije treh zvezdic ocenijo s pomočjo samoocenitve, medtem ko se za kategorije štirih in petih zvezdic in kategorije superior oz. jabolka zahteva ocena usposobljenega ocenjevalca. Vse skupaj nadzira tržna inšpekcija. Želja večine deležnikov je, da se hotelirstvo internacionalizira v smislu večje uporabe mednarodnih praks poslovanja, vključno z mednarodnimi standardi kakovosti za nastanitvene obrate. Slednje je mogoče realizirati z vključitvijo v mednarodne hotelske verige ali z prevzemom Hotelstars standardov.

CILJ UKREPA: posodobitev obstoječega sistema z uvedbo mednarodno primerljivega sistema Hotelstars.

AKTIVNOSTI:

- izvesti testno kategorizacijo vzorčnega števila hotelov po sistemu Hotelstars,
- oblikovati nov pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov,
- pridobiti soglasja deležnikov,
- uskladiti pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in obsegu storitev s pravilnikom o kategorizaciji,
- prilagoditi kategorizacijske liste za druge nastanitvene obrate Hotelstars sistemu,
- napisati procedure in postopke izvajanja kategorizacije,
- napisati tolmačenja kriterijev v kategorizacijskem listu,
- preoblikovati ali opustiti elektronski sistem kategorizacije,
- določiti skrbnika sistema kategorizacije,
- sprejeti pravilnik in začeti izvajati nov sistem.

NOSILCI: MGRT

IZVAJALCI: TGZ, ZHS

6.2. ZNAK KAKOVOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA

NAZIV UKREPA: ZNAK KAKOVOSTI ZA RESTAVRACIJE/ HOTELE/ TURISTIČNE ATRAKCIJE – SLOVENIA RESTAURANT/ HOTEL/ ATTRACTION QUALITY SIGN – SHQ

OPIS: Ta ukrep je namenjen oblikovanju nacionalnega znaka za kakovost restavracij, hotelov in turističnih atrakcij ne v tehničnem smislu (to je npr. opredeljeno v kategorizaciji), temveč v funkcionalnem smislu, ali drugače glede na izvajanje storitev. Ta znak po metodologiji sledi Znakom kakovosti za restavracije (v Ljubljani in osrednjeslovenski regiji), v mednarodnem okolju pa sistemu LQA – Leading quality assurance.

Odgovor na vprašanje, zakaj potrebujemo državno spodbujanje kakovosti v turizmu ta, da država nekje mora urejati področje (normative kot npr. pri kategorizaciji), druge postavljati standarde za skupne blagovne znamke (brande) in kot tretje lahko nagraduje kakovostne ponudnike in s tem osvešča druge o pomenu in o načinih zagotavljanja kakovosti v turizmu.

Slovenija kot turistična destinacija je premajhna, ponudniki preveč fragmentirani, da bi lahko individualno, uspešno in dolgoročno nastopali na mednarodnem turističnem trgu, še posebej z znankami, ki so znane mednarodnemu gostu. **V tej razvojni fazi slovenskega turizma (ko manjkajo mednarodno prepoznavne znamke) so zato zelo potrebne nacionalne blagovne znamke oz. garancija države za kakovost v določenih segmentih (pri turističnih proizvodih in storitvah), ker je to dejansko edino možno mednarodno zagotovilo kakovosti.** Vse strategije poudarjajo, da je potrebno zagotavljati kakovostno ponudbo. Glede na to, da se malo turistov vrača nazaj v Slovenijo (SURS: Anketa o tujih gostih), moramo skupaj oblikovati takšne znamke, ki bodo izpostavljale najboljše ponudnike. **Po vzoru Nove Zelandije bodo točke pridobljene na ocenjevanju za Znak kakovosti podlaga za razvrščanje ponudnikov na spletnih straneh STO, LTO in drugih javnih zavodov, kakor tudi prioritarno obravnavo na skupnih promocijskih akcijah,** saj je naš skupni cilj gostu, ki pride v Slovenijo ponuditi najboljše, kar nudi Slovenija.

V nadaljevanju bomo opisali postopek ocenjevanja. Komisija za kakovost v turizmu pri TZGS in ZHS (v nadaljevanju Komisija), ki je sestavljena iz strokovnjakov različnih področij (prehrana, gostinstvo, hotelirstvo, dizajn, arhitektura, marketing, etnologija,...) pripravi listo nominiranih ponudnikov za restavracije, hotele in turistične atrakcije. Skupaj je ponudnikov v Sloveniji veliko, in vse ne bi bilo mogoče oceniti. Zato Komisija sestavi listo nominirancev (20-30 hotelov, 100 restavracij, 30 atrakcij). Ta lista se lahko za vsako ocenjevanje spreminja.

Vsi nominirani bodo ocenjeni vsaj dvakrat s strani strokovnjakov anonimno. Vse stroške SHQ projekta krijeta STO in TGZ. Vsakega ponudnika obišče vsaj ena oseba. Kljub temu da so ocenjevalci strokovnjaki, se bodo pred začetkom ocenjevanja organizirale delavnice za prevetritev poznavanja kriterijev in usklajevanje pogledov na posamezni nivo kakovosti storitev. Listo ocenjevalcev bo potrdila Komisija na predlog vodje ocenjevanja. Ocenjevalci bodo certificirani samo za tekoče ocenjevanje.

Ocenjevanje se bo izvajalo med marcem in septembrom. Ko se bo zaključilo ocenjevanje, bo Komisija potrdila zmagovalce. Konec leta se bo na Dnevih slovenskega turizma svečano proglasilo zmagovalce. Temu bodo sledile različne promocijske in izobraževalne aktivnosti.

Ponudnike se bo ocenjevalo na podlagi ocenjevalnega lista. Vsak ponudnik lahko pridobi 100 točk. Ocena bo sestavljena iz štirih skupin elementov: proizvod: soba ali hrana ali storitev na atrakciji, storitev, ambient in cena. V Tabeli 1 je predstavljeno število točk, ki jih lahko ponudnik dobi za posamezno skupino elementov.

Tabela 1. **Število točk v ocenjevalnem listu**

Skupina	Točke
PROIZVOD	40
STORITEV	30
AMBIENT	20
CENA	10
SKUPAJ	100

Število točk za posamezno skupino elementov (razen cene) bo sestavljeno iz dveh delov. Prvi del se nanaša na podrobne elemente in ta del je možno za vsako ocenjevanje spremeniti. Drugi del se nanaša na splošno zadovoljstvo s posamezno skupino (splošno zadovoljstvo s proizvodom, storitvijo in ambientom). Skupna ocena je povprečje obeh delov. Vsak element se ocenjuje z ocenami od 1 do 5, kjer je 5 najvišja ocena. Struktura točkovanja je takšna, da je primerljiva v daljšem časovnem obdobju. **Končni elementi v ocenjevalnem listu bodo identificirani in potrjeni na delavnicah s predstavniki gospodarstva.**

Vsak ocenjevalec bo konzumiral storitev po točno določenem scenariju z definiranim proračunom. Ocenjevalec bo moral delovati skladno z metodologijo in se obnašati kot navaden gost. Ocenjevalnega lista ne bo smel izpolnjevati v objektu, ki ga ocenjuje. Na koncu ocenjevalnega lista bo opisni del, kjer bo ocenjevalec opisal ponudnika in storitve, ki jih je okušal. Če bo ocena preveč izstopala (od prvega kroga ali od zadnjega ocenjevanja), se bo ponudnik ocenil tretjič ali jo oceni član Komisije.

CILJ UKREPA: oblikovanje nacionalnega znaka kakovosti za restavracije, hotele ter turistične atrakcije in izvedba ocenjevanja.

AKTIVNOSTI:

- oblikovanje strokovne komisije,
- oblikovanje metodologije za ocenjevanje restavracij, hotelov in turističnih atrakcij po principu skritega gosta,
- oblikovanje nabora ocenjevalcev in njihovo izobraževanje,

- oblikovanje nabora ponudnikov, ki gredo v ocenjevanje (kriterijev je več - število točk pri kategorizaciji, ocene na spletnih portalih, priporočila strokovne komisije),
- izvedba ocenjevanja ponudnikov,
- razglasitev najboljših ponudnikov,
- predstavitev dobrih praks za strokovno in splošno javnost.

NOSILCI: MGRT

IZVAJALCI: TGZ, ZHS, STO

6.3. SPREMLJANJE VEDENJA TURISTOV

NAZIV UKREPA: OPTIMIZACIJA SPREMLJANJA VEDENJA IN UČINKOV VEDENJA TURISTOV V RS

OPIS: Merjenje vedenja turistov je ključni indikator uspešnosti poslovanja turističnih podjetij in turističnih destinacij. Zajema vedenje turistov vse od faze načrtovanja počitnic do faze povratka domov. V vseh fazah mora turistični ponudnik oziroma destinacija posredovati kakovostne in obvladljive informacije o razpoložljivih alternativah s katerimi lahko turist zadovolji potrebe posamezne faze vedenja v kontekstu počitnic oziroma podpirati distribucijo občutkov in čustev turistov povezanih z obiskom destinacije ali ponudnika. Vedenje turistov posredno nakazuje kako uspešno turistična destinacija ali posamezni turistični ponudnik naslavlja potrebe turista, neposredno pa kaže uspešnost poslovanja turističnih destinacij in ponudnikov. Uspešno spremljanje vedenja turistov temelji na podatkih o dejanskem vedenju turistov in omogoča analitiko s katero je moč napovedovati razvojne in trženjske procese v turizmu, ki bodo prinašali poslovne uspehe.

Sistem spremljanja vedenja turistov v RS je parcialen, v nekaterih pogledih primerljiv, v drugih pa povsem neprimerljiv s sistemi spremljanja vedenja turistov v Evropi in svetu. Ob tem je pomembno izpostaviti, da je primerjava slovenskega sistema spremljanja vedenja turistov, s tistimi v tujini, zgolj indikator kje Slovenija zaostaja. V želji razviti kakovostno spremljanje vedenja turistov je v Sloveniji potrebno razviti optimiran sistem spremljanja vedenja turistov, ki upošteva sposobnosti države, makro in mikro destinacij ter posameznih ponudnikov. Takšen sistem torej ne bo nujno primerljiv s sistemi v tujini, dal pa bo optimalne podatke za podporo poslovnim odločitvam na področju turizma. Vedenje turistov v Sloveniji se pretežno spremlja z uporabo kvantitativnih merskih pristopov, ki temeljijo na samoizpovednem vedenju turistov in ne zajemajo reprezentativnih vzorcev. Spremljanje vedenja prav tako ni kontinuirano. Posledično obstaja resna omejitev kredibilnosti, uporabnosti in generalizacije podatkov o vedenju turistov iz obstoječega sistema spremljanja vedenja turistov v RS. Pojavljajo se kvalitativne študije, ki merijo vedenje posameznih turistov, ki naj bi predstavljali širšo skupino (t.j. segment) turistov v Sloveniji. Žal pa ni kredibilnih ocen o obsegu posameznega segmenta, ki naj bi ga posamezni predstavnik segmenta predstavljal. Ugotovimo lahko, da obstoječi sistem spremljanja vedenja turistov v RS ne sledi potrebam turističnega gospodarstva, pa tudi potrebam države za ustrezno poslovno in strateško načrtovanje. Rezultati, ki jih sistem prinaša imajo omejitve pri kredibilnosti in generalizaciji podatkov in imajo posledično zelo nizko stopnjo uporabljivosti za poslovno in strateško načrtovanje. Prav tako se ugotavlja, da so razlogi za omejitve predvsem finančne narave.

Turistični ponudniki, pa tudi destinacije, obsežno spremljajo vedenje turistov za svoje lastne potrebe, pri čemer se izkazuje, da niti podjetja niti destinacije niso sposobne kakovostno analizirati in uporabljati podatkov o vedenju turistov, ki jih zbirajo. Obstaja torej velika baza podatkov o vedenju turistov v RS, ki ni povezana in je zelo slabo izkoriščena, a ima velik potencial za podporo poslovnemu in strateškemu načrtovanju razvoja turizma.

CILJ UKREPA: vzpostavitev banke podatkov o vedenju in učinkov vedenja turistov v Sloveniji (BPTS).

AKTIVNOSTI:

- identifikacija podatkov o vedenju turistov na ravni ponudnikov;
- identifikacija podatkov o vedenju turistov na ravni destinacij;
- identifikacija metodologije in sistema spremljanja podatkov o vedenju turistov na ravni ponudnikov;
- identifikacija metodologije in sistema spremljanja podatkov o vedenju turistov na ravni destinacije;
- identifikacija sistemskih značilnosti spremljanja in hrambe podatkov o vedenju turistov na ravni ponudnikov;
- identifikacija sistemskih značilnosti spremljanja in hrambe podatkov o vedenju turistov na ravni destinacije;
- razvoj metodologije združevanja obstoječih podatkov o vedenju turistov na ravni ponudnikov;
- razvoj metodologije združevanja obstoječih podatkov o vedenju turistov na ravni destinacije;
- oblikovanje BPTS
- oblikovanje protokola delovanja in rabe BPTS
- testno lansiranje BPTS

NOSILCI: MGRT

IZVAJALCI: TGZ

6.4. SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI IN IKT ZA DVIG KAKOVOSTI

NAZIV UKREPA: SPODBUJANJE KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI

OPIS: Kot prikazano v teoretičnem delu »Povezovanje INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ in INOVATIVNOSTI V TURIZMU s principi kakovosti in stalnih izboljšav: QCII model« se principi kakovosti in inovativnosti pomembno povezujejo med seboj. Ukrep se osredotoča na nadgradnjo in povezovanje obstoječih ločenih sistemov inovativnosti in kakovosti v turizmu. Razvoj področja kakovosti v turizmu je predstavljen v preostalih poglavjih CRP poročila. Za razvoj spodbujanja inovativnosti slovenskega turizma je pomembna ugotovitev, da je prepoznano tudi izven slovenskih meja, zanj je Slovenija prejela več priznanj uglednih institucij, kot sta UN WTO in OECD. Najnovejša primera sta ustanovitve globalnega združenja inovatorjev in raziskovalcev AIRTH global s sedežem na UP FTŠ Turistici ter analiza slovenskih spodbujevalnih mehanizmov inovativnosti v seznamu sedmih svetovnih primerov dobrih praks v OECD (2017), "Financing approaches for tourism SMEs and entrepreneurs", OECD Tourism Papers, 2017/03, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/8d06572a-en>. Pričujoči ukrep se osredotoča predvsem na gradnjo dodatnih vsebinskih temeljev, na osnovi katerih je potrebno pripraviti pripomočke za turistične ponudnike, ki so opisani v nadaljevanju. Če so bile dosedanje aktivnosti spodbujanja inovativnosti osredotočene predvsem na nagrajevanje in promocijo najbolj inovativnih turističnih ponudnikov ter objavljanje informacij, povezanih s spodbujanjem razvoja slovenske turistične ponudbe, se ta ukrep osredotoča na konkretne akcije na terenu in na uporabne razvojne podloge (templates) za dvig kakovosti in inovativnosti celotnega slovenskega turizma.

CILJ UKREPA: nadgradnja obstoječega sistema spodbujanja inovativnosti v turizmu z elementi kakovosti.

AKTIVNOSTI:

- identifikacija uveljavljenih strokovnjakov na področjih srečevanja kakovosti, inovativnosti in uvajanja stalnih izboljšav za pomoč pri spodnjih alinejah
- priprava pripomočkov¹ za lažjo identifikacijo in sledenje vrednotam obstoječih in potencialnih turistov; navezava na Banko podatkov o turizmu v Sloveniji
- priprava pripomočkov¹ za identifikacijo virov motenj (waste) v turističnih procesih
- priprava pripomočkov¹ za identifikacijo ključnih konkurenčnih prednosti, znanj in dosedanjih izkušenj in procesov turističnega ponudnika
- izvedba delavnic za uvajanje stalnih izboljšav obstoječih procesov in razvoj nove ali radikalno prenovljene turistične ponudbe po predstavljenem QCII modelu

NOSILCI: MGRT.

¹ Priročnikov, študij primerov in vaj za delo na lastnih primerih na organiziranih delavnicah.

IZVAJALCI: MGRT, TGZ, ZHS.

NAZIV UKREPA: UVEDBA QCII INFORMACIJSKEGA SISTEMA

OPIS: Predhodno predstavljen ukrep SPODBUJANJE KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI se osredotoča na pripravo in izvajanje s spodbujanjem povezanih vsebin. Ko so vsebine pripravljene in izvedeni prvi razvojni dogodki na terenu, pa je po principih pametnega (smart) turizma potrebno pričeti z vzpostavljanjem ustrezne informacijske infrastrukture, ki bo omogočala povezano razvojno in kakovostno (so)delovanje, opisano v teoretičnem delu »Povezovanje INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ in INOVATIVNOSTI V TURIZMU s principi kakovosti in stalnih izboljšav: QCII model«. Tako v Sloveniji kot tudi širše je (vsej informatizaciji navkljub) opazno pomanjkanje systemskega in ciljanega zbiranja, obdelave in uporabe podatkov za strateško odločanje, povezano s splošnim poslovanjem turističnih ponudnikov. Na to področje spada tako dvigovanje nivoja inovativnosti kot kakovosti njihove ponudbe. Viri podatkov so zaposleni, turistični ponudniki/partnerji, turisti, svetovalci, investitorji. Prvi izziv je zbiranje teh podatkov, drugi pa njihovo (uporabno, učinkovito) posredovanje vsem zainteresiranim deležnikom na destinaciji. Ukrep naslavlja oba izziva, ki ju povezuje z predpripravo podatkov na način, ki je razumljiv turističnim ponudnikom ter primeren za takojšnjo uporabo in za nadzorovan proces izboljševanja in inoviranja turistične ponudbe.

CILJ UKREPA: pametno povezovanje vseh deležnikov slovenskega turizma.

AKTIVNOSTI:

- poenotenje načina zbiranja vhodnih informacij o priložnostih in idejah za izboljševanje procesov turističnih ponudnikov od vseh deležnikov na destinaciji (zaposleni, turistični ponudniki, turisti, svetovalci, investitorji),
- identifikacija kanalov za zbiranje podatkov iz obstoječe Banke turističnih priložnosti Slovenije in načrtovane Banke podatkov o turizmu v Sloveniji ter njuna nadgradnja in povezovanje v QCII sistem,
- poenotenje načina podajanja informacij turističnim ponudnikom za potrebe njihovih procesov izboljševanja in inoviranja turistične ponudbe,
- izdelava obrazcev za avtomatizirano, »step-by-step« (po vodenih korakih) pomoč pri izboljševanju in inoviranju turistične ponudbe po QCII modelu ob pomoči informacij iz predhodnih alinej.

NOSILCI: MGRT.

IZVAJALCI: MGRT, TGZ, ZHS.

6.5. VPELJAVA SISTEMA USALI V SLOVENIJO

NAZIV UKREPA: VPELJAVA USALI

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

USALI je prilagojen potrebam tako notranjega poročanja kot podlaga za kratkoročno odločanje in uveljavljanje računovodstva odgovornosti, obenem pa je tudi dragocena osnova za zunanje vlagatelje in posojilodajalce, saj jim omogoča mednarodne primerjave podobnih hotelov (glede na vrsto, velikost in kategorijo) na osnovi skupnega imenovalca – USALI. Prav tako je USALI osnova za merjenje nacionalnih dosežkov v hotelirstvu in osnova za sprejemanje in udejanjanje tako turističnih politik kot strategij turističnega razvoja na makro ravni.

Posebnosti USALI glede na računovodske standarde so predvsem v tem, da je osnovna enota poročanja posamezni hotel in ne podjetje, da se stroški evidentirajo stopenjsko (od neposrednih, splošnih poslovnih do splošnih stalnih stroškov) in da je enota poslovnega učinka hotelska soba. Hotelska soba omogoča uporabo relativnega kazalnika za denarne in nedenarne mere. Najpogosteje uporabljeni denarni kazalniki na sobo so: prihodek na razpoložljivo sobo (Revenue per available room - RevPAR, povprečna dnevna cena sobe (average daily rate - ADR) in bruto poslovni dobiček na razpoložljivo sobo – (general operating profit per available room – GOPPAR); medtem ko je stopnja zasedenosti sob (occupancy – Occ.) najpogosteje uporabljeni nedenarni kazalnik.

Metodologija USALI in relativni kazalniki omogočajo primerjave med sorodnimi hoteli, med državami in celo med kontinenti. Hotelirstvo je edina dejavnost na svetu, ki je uspela ohraniti na globalni ravni enotni sistem računovodskega poročanja prilagojen dejavnosti, čeprav je bilo v zgodovini v različnih dejavnostih že več tovrstnih poskusov, se le-ti na dolgi rok niso ohranili. V Sloveniji so nekateri hoteli prešli oz. prehajajo na sistem spremljanja uspešnosti po USALI, vendar mednarodni sistem poročanja v hotelirstvu – USALI, ni množično uveljavljen, saj posamezni rezultati ne omogočajo generaliziranja podatkov na nacionalni ravni po posameznih tipih in kategorijah hotelov.

Medsebojne primerjave dosežkov primerljivih hotelov zagotavljajo večjo kakovost in poslovno uspešnost. V obdobju 2008-2015 se je število nočitev v hotelih povečalo za

8,2%, medtem ko se je bruto dodana vrednost v tem obdobju zmanjšala za 2,5%, dodana vrednost na sobo pa se je zmanjšala za 5,6%. Finančni rezultati v dejavnosti se v poučevanem obdobju izboljšujejo na račun zniževanja stroškov dela (manjše število zaposlenih), tako da se je dodana vrednost na zaposlenega povečala za kar 12%. Navedeno se bo na dolgi rok zagotovo odrazilo na zniževanju kakovosti in posledično tudi na slabših poslovnih rezultatih, kot bi jih glede na obseg dejavnosti lahko dosegli. Ugotovimo lahko, da obstoječi sistem spremljanja uspešnosti poslovanja v hotelirstvu Slovenije ne sledi potrebam globalnega turističnega trga, pa tudi ne potrebam države za ustrezno poslovno ukrepanje in strateško načrtovanje. Rezultati, ki slonijo predvsem na fizičnih podatkih (število gostov in število nočitev), ter finančnih kazalnikov – iz računovodskih standardov, ne pa na poročilih in kazalnikih iz USALI, ki so prilagojeni hotelirstvu, imajo omejitve tako pri kredibilnosti in generalizaciji podatkov in posledično zelo nizko stopnjo uporabne vrednosti.

Glede na nestabilno in le redko s turizmom povezano lastniško strukturo hotelskih družb, hoteli v Sloveniji glede na ugotovitve primarne raziskave večinoma ne prepoznajo uporabno vrednost USALI in mednarodnih primerjav. Tako tudi odločevalci na nacionalni ravni in potencialni investitorji nimajo relevantnih podatkov za kakovostno odločanje. Pri vprašanih predstavnikih hotelov je čedalje bolj prisotna poslovna filozofija Revenue managementa (temelji na USALI), ki je osnovno orodje za maksimizacijo prihodkov v hotelih, ki se pogosteje uporablja le deloma. Iz pilotnega projekta tudi izhaja, da se vprašani vodje v hotelih vedno bolj zavedajo uporabe benchmarkinga – vsaj na ravni destinacije, zaradi doseganja večje konkurenčnosti in boljših poslovnih dosežkov. Za boljšo poslovno uspešnost, konkurenčnost in kakovost, pa so mednarodne primerjave nujne, kar dokazujejo dobre poslovne prakse številnih hotelov po svetu. Na osnovi rezultatov primarne in sekundarne raziskave iz ugotovitev izhaja, da brez državnih vzpodbud in podpore, ne gre pričakovati, da bodo hoteli v Sloveniji pričeli množično poročati po USALI, kar bi omogočilo mednarodne primerjave. Tega od njih večinoma ne zahtevajo lastniki (če niso tuji), prav tako tudi ne večina posojilodajalcev – bank.

CILJ UKREPA: sistematična implementacija USALI v hotele v Sloveniji.

AKTIVNOSTI:

- identifikacija večinske lastniške strukture v hotelskih družbah in poslovnih bankah;
- zahteva po sistematičnem poročanju po USALI tistih hotelskih družb, ki so v večinski državni ali paradržavni lasti;
- poročanje po USALI hotelskih družb pri najemanju posojil v tistih poslovnih bankah, ki so v večinski državni ali paradržavni lasti;
- posredovanje znanstvene monografije in priročnika o implementaciji USALI v zainteresirane hotele – project CrossBench;
- priprava smernic poročanja po USALI za manjše hotele;
- razvoj metodologije zbiranja in zajemanja podatkov na nacionalni ravni;

- spremljanje mednarodnih baz vsaj na ravni evropskih hotelov;
- razvoj metodologije združevanja obstoječih podatkov o vedenju turistov na ravni destinacije;
- priprava priporočil oz. kratkih smernic za hotele po USALI

NOSILCI: MGRT

IZVAJALCI: MGRT, TGZ

6.6. OBLIKOVANJE NACIONALNE BAZE PODATKOV PO USALI

NAZIV UKREPA: VZPOSTAVITEV NACIONALNE BAZE PODATKOV PO USALI

CILJ UKREPA: vzpostavitev sistematičnega spremljanja in poročanja po USALI na nacionalni ravni po tipih in kategorijah hotelov.

AKTIVNOSTI:

- zagotovitev stabilnih virov financiranja za kontinuirano mesečno spremljanje temeljnih kategorij po USALI v hotelih v Sloveniji na nacionalni ravni po tipih in kategorijah hotelov;
- redno mesečno poročanje odločevalcem na nacionalni ravni
- mesečna benchmarking poročila za hotele, ki so vključeni v bazo na nacionalni ravni v konkurenčnih - primerljivih hotelih (podane so le najvišje, povprečne in najnižje vrednosti ter lastni dosežki posameznega hotela, tako da iz poročil ni razvidno za katere konkretne hotele gre)
- vključevanje v mednarodne baze in poročila vsaj na evropski ravni ter redno mesečna komparacija s primerljivimi turističnimi destinacijami za odločevalce na nacionalni ravni
- identifikacija možnost vključevanja baze podatkov USALI v BPTS

NOSILCI: MGRT

IZVAJALCI: MGRT, TGZ

6.7. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

NAZIV UKREPA: ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU S POMOČJO OBLIKOVANJA INTERNIH SISTEMOV KAKOVOSTI STORITEV

OPIS: Pogosto se srečujemo s komentarji hotelirjev, da je lažje zagotavljati sredstva za investicije v tehnično kakovost kot pa vsakodnevno skrbeti za zagotavljanje funkcionalne kakovosti. Ta trditev v veliki meri drži. Za zagotavljanje funkcionalne kakovosti je ključno, kako ravnamo s človeškimi viri, kar pa je najtežji in najbolj nepredvidljiv del uspešnega poslovanja v gostinstvu. Večina avtorjev (npr. Kandampully, Solnet, Grönroos, Wilson, Zeithaml in podobni), ki se ukvarjajo s trženjem storitev, glavno razliko med proizvodi in storitvami ter posledično problem pri zagotavljanju kakovosti pripisujejo neotipljivosti storitev. Priporočajo, da podjetja pri trženju in prodaji razvijejo otipljive dokaze za neotipljive storitve. Ravno to priporočilo je odličen argument za uvajanje sistemov kakovosti storitev. Namreč, s tem ko opredmetimo posamezne faze izvajanja storitev v hotelu, damo gostu otipljivejše dokaze o tem, kaj lahko pričakuje v hotelu in/ali restavraciji ali kakšnem drugem gostinskem obratu. Tu se nahaja tudi smisel tehnične kakovosti, tako tiste, ki je zapisana v nacionalnih sistemih kategorizacije, kot tiste, ki je v priročnikih za kakovost mednarodnih hotelskih verig. Leta nam namreč hotelske (pa tudi prehranske kot je npr. McDonald's) verige sporočajo, da so njihovi proizvodi enaki po vsem svetu. Zagotavljajo nam, da bo enako kakovostna soba z vsemi storitvami v ZDA kot tudi v Aziji in drugod. Seveda so hotelske verige v zadnjem času ugotovile, da obstajajo tudi lokalni standardi in predvsem lokalna kultura in navade, ampak stalna želja po opredmetenju neotipljivosti še vedno obstaja. Težje je opredmetiti funkcionalno kakovost, čeprav so nekatere mednarodne hotelske verige naredile napredek tudi v tej smeri. Za primer bi navedli Radisson Blu, katere filozofija je zajeta v sloganu Yes, I can!™ (<http://www.carlsonrezidor.com>). Pravijo, da je ta slogan temelj njihove kulture, moč, ki poganja njihovo znamko. Bistvo izvajanja storitve je v tem, da skušajo biti pravi gostitelji – pozorni, strokovni in zaupanja vredni. Vsak zaposleni je opolnomočen, da uresniči gostove potrebe na primeren način. Imajo tudi 100-% garancijo zadovoljstva. Garantirajo, da bodo razrešili vsako potencialno nezadovoljstvo gosta. Menijo, da so ravno zaradi takšne storitvene filozofije drugačni kot ostale hotelske verige.

INKS je sistem, ki se nanaša na funkcionalno kakovost: kako izvajati storitve in poskrbeti, da so v turističnih podjetjih čim nižji organizacijski razkoraki kakovosti storitev (pozicioniranje, specifikacija, izvajanje in komunikacija). INKS je jasno in pregledno sistemsko ogrodje za oblikovanje lastnih sistemov kakovosti v turističnih podjetjih, ne glede na velikost, področje in vrsto objekta. Pri tem je potrebno poudariti, da pri INKS ne gre za spodbujanje certificiranja z znanimi certifikati kakovosti kot so npr. ISO standardi, temveč za oblikovanje standardov in pravil za izvajanje poslovnih

operacij v turizmu. INKS je sestavljen iz treh osnovnih faz: vodenje za kakovost, implementacija kakovosti in evalvacija kakovosti. Podrobneje je metodologija opisana v monografiji Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu (Uran in Ivankovič, 2017).

CILJ UKREPA: zagotavljanje funkcionalne kakovosti s pomočjo oblikovanja internih sistemov kakovosti storitev - INKS po metodologiji HSKS.

AKTIVNOSTI:

- oblikovanje generičnih internih sistemov kakovosti storitev za turistična podjetja s podsistemi: sistem standardnih delovnih postopkov - SDP, sistem usposabljanj za kakovostno izvajanje SDP, sistem spremljanja izvajanja storitev in sistem nagrajevanja zaposlenih,
- oblikovanje razpisov za sofinanciranje vpeljave INKS v turistična podjetja,
- vpeljava INKS v turistična podjetja.

NOSILCI: MGRT

IZVAJALCI: TGZS, turistično gospodarstvo

6.8. OCENJEVANJE RESTAVRACIJ

NAZIV UKREPA: OCENJEVANJE RESTAVRACIJ

OPIS: Na področju dviga kakovosti restavracij je potrebno glavne ukrepe oblikovati za:

- vključevanje slovenskih restavracij v mednarodna ocenjevanja,
- oblikovanje nacionalnega ali regijskega (sosednje države) sistema ocenjevanja restavracij (UKREP 6.1. Znak kakovosti) ter
- dviga kakovosti ponudbe restavracij.

Vključevanje v mednarodna ocenjevanja: Kot smo v študiji že večkrat poudarili, Slovenija nima mednarodno prepoznavnih znakov kakovosti. Do nedavnega (do predsedana s spletnim Michelinovim vodnikom na Hrvaškem) smo verjeli, da je uvrstitev v Michelinov vodnik v Sloveniji precej oddaljena in težko uresničljiva prihodnost. Poznavalci so verjeli, da bi morda lahko kakšno od restavracij uvrstili v Michelinov vodnik glavnih evropskih mest (ljubljske restavracije) ali v italijanski vodnik (primorske restavracije). Če želimo postati prepoznavna in predvsem konkurenčna turistična destinacija, te znake kakovosti potrebujemo. To ni pomembno zgolj za Slovenijo kot destinacijo za gurmane, temveč za Slovenijo kot privlačno destinacijo za vse turiste. Dejstvo je tudi, da je Slovenija uvrščena v drugi najbolj znan gastronomski vodnik – Gault Millau, in sicer konkretno v avstrijski vodnik. Skupno je v avstrijskem vodniku objavljeno 30 ocen slovenskih restavracij, od tega jih je 12 ljubljanskih. V raziskavi mnenj gostincev je kar nekaj gostincev izrazilo mnenje, da dela avstrijskega vodnika ne cenijo in ga nimajo za kredibilnega. Mnenje poznavalcev je, da se nekatere restavracije uvrščene na lestvico nezasluženo in da so nekatere najboljše ocenjene prenizko.

Menimo, da je potrebno izvesti več aktivnosti, ki bi spodbudile organizatorje mednarodnih ocenjevanj, da slovenske restavracije vključijo v svoje vodnike. Na koncu se postavlja strateško vprašanje: ali tujim gostom v Sloveniji zadostuje informacija, da je 30 restavracij v Sloveniji uvrščeno v Gault Millau in morda nekaj njih v bližnji prihodnosti v spletni Michelin (po vzoru Hrvaške)? Če je odgovor na to vprašanje ne, potem potrebujemo tudi nacionalno ali regionalno (npr. države bivše Jugoslavije) ocenjevanje, kar bomo opisali v nadaljevanju.

Oblikovanje nacionalnega ocenjevanja restavracij: V Sloveniji obstaja nekaj ocenjevanj na nacionalni ravni, ki jih izvajajo novinarji (Delo, Mladina, Siol.net, Slovenske novice), ki so objavljene v dnevnem časopisju in/ali v knjižni izdaji za tekoče leto. V letu 2017 se je tudi prvič zgodilo tudi glasovanje The Slovenian Restaurant Award, kjer se izbira najboljše restavracije in kjer je glasovanje kombinacija glasov strokovne komisije, kuharskih mojstrov, gurmanov in ljudstva. Kot je bilo predstavljeno v študiji, je ključno, da je takšno ocenjevanje neodvisno. Potrebno je tudi razlikovati

med ocenjevanje in glasovanjem. Ocenjevanje pomeni, da se ocena o restavraciji poda na podlagi realnega obiska restavracije in na podlagi pisanih ali nepisanih kriterijev. Glasovanje je izbor najljubših restavracij glede na izkušnjo ali ugled restavracije, ne glede na realni obisk. Glasovanje The Slovenian Restaurant Award je dobro organizirano glasovanje, narejeno po principu 50 najboljših restavracij sveta, a celovito strokovno podpora zgubi zaradi glasovanja in »glasu ljudstva«. Tako gostinci kot strokovna javnost menijo, da je neprimerno končni rezultat prepustiti glasovanju. Navedeni v večini menijo, da se realna lestvica najboljših restavracij lahko določi le na podlagi ocenjevanja in da so pravi ocenjevalci kakovosti storitev v gostinstvu lahko le strokovnjaki. Tudi pri ocenjevanju Michelin, Gault Millau in 50 najboljših restavracij gre za dokumentiran in dokazljiv obisk restavracij s strani poznavalcev in ni glasovanja ljudstva. Zato predlagamo, da je po vzoru nekaterih tujih destinacijskih znakov kakovosti nosilec ocenjevanja Slovenska turistična organizacija in/ali Turistično gostinska zbornica, ki k izvedbi ocenjevanja lahko povabita tudi zunanje strokovne izvajalce. Tako že vrsto let odlično deluje Znak kakovosti ljubljanskega turizma, ki ga organizira Turizem Ljubljana.

Dejstvo je, da je število kompetentnih ocenjevalcev v Sloveniji nizko in da obstoječi strokovnjaki ne morejo več nastopati v funkciji anonimnih ocenjevalcev, saj jih pozna večina gostincev. In dejstvo je tudi, da je ravno anonimnost tisto, za kar vsi strokovnjaki menijo, da je ključnega pomena; sem sodi tudi transparentnost v smislu, da so kriteriji ocenjevanja javni. S tem namenom smo v študiji tudi podrobno opisali postopek pri Znak kakovosti ljubljanskega turizma, saj bi ta metodologija lahko postala primer dobre prakse, ki bi se prenesla na nacionalni nivo – predvsem zaradi transparentnosti, kaj se ocenjuje, saj je objavljen ocenjevalni list, kot tudi zaradi dejstva, da je ocena narejena na osnovi dejanskih obiskov restavracij, v dveh letnih časih in vsaj s strani štirih ocenjevalcev. Na koncu naj še enkrat ponovimo, da je za mednarodno konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije bistvenega pomena uvrstitev v mednarodne gastronomske vodnike. Če potegnemo analogijo s športom: potrebujemo tekmovanja na svetovnih prvenstvih, da izvemo, kako konkurenčni smo tudi v mednarodnem smislu. Ali potrebujemo še državno prvenstvo in morda še regionalno, je stvar strateške odločitve. Kot smo že povedali, so mnenja strokovnjakov tu deljena. Sami smo mnenja, da bi bilo smiselno (zaradi slabe prepoznavnosti slovenske ponudbe na mednarodnih trgih) oblikovati tudi Znak kakovosti slovenskega turizma, za katerim bi stala Slovenska turistična organizacija in/ali Turistično gostinska zbornica Slovenije kot najvišja avtoriteta, ki zagotavlja, da se pod to znamko ponuja dejansko tisto, kar je najboljše v Sloveniji. V takšno ocenjevanje bi bilo smiselno zajeti največ 100 restavracij in gostiln. Razmisliti bi bilo potrebno tudi o celoviti pokritosti turistične ponudbe po vzgledu Malte in Nove Zelandije ter Znak kakovosti razširiti še na hotele, turistične atrakcije in morda potovalne agencije (opredeljeno v Ukrepu 6.1. Znak kakovosti). Prevelika širitev kategorij bi lahko povzročila razvrednotenje samega znaka kakovosti.

Spodbujanje dviga kakovosti ponudnikov: V teoriji in praksi se vedno znova srečujejo s potrebo po stalnem razvoju ponudnikov storitev. To še toliko bolj velja za ponudnike v gostinstvu. Po mnenju strokovnjakov iz gostinstva je potrebno več narediti za sam razvoj kadrov, ki delajo v gostinstvu.

CILJ UKREPA: dvig kakovosti ponudbe v prehrambnih gostinskih obratih in prepoznavnosti njihove kakovosti.

AKTIVNOSTI:

- **Vključevanje v mednarodna ocenjevanja:**
 - identifikacija glavnih deležnikov mednarodnih ocenjevanj,
 - identifikacija najboljših restavracij in gostiln v Sloveniji,
 - oblikovanje Gastronomskega urada pri Slovenski turistični organizaciji in dodelitev skrbnika,
 - oblikovanje programa Gastronomskega urada,
 - mreženje in predstavitve na mednarodnih dogodkih,
 - organizacija mednarodnih dogodkov v Sloveniji,
 - oblikovanje programa ambasadorjev gastronomskega turizma,
 - oblikovanje finančnega sklada za ambasadorje gastronomskega turizma,
 - oblikovanje študijskih tur po gastronomskih centrih Slovenije.
- **Oblikovanje nacionalnega ocenjevanja restavracij:**
 - oblikovanje metodologije,
 - izvedba ocenjevanja,
 - razglasitev najboljših restavracij in promocija.
- **Spodbujanje dviga kakovosti ponudnikov:**
 - stalno promovirati in populizirati poklice v gostinstvu,
 - izboljšati izobraževalni sistem,
 - spremeniti štipendijsko politiko,
 - subvencionirati zaposlovanje in razvoj mladih kuharjev,
 - spodbujati k stalnemu usposabljanju doma in v tujini,
 - spodbujati k včlanjevanju v mednarodne organizacije,
 - organizirati tekmovanja med kuharji vseh starosti, tudi z nagradno štipendijo za šolanje na najuglednejših tujih šolah,
 - organizirati tekmovanja v strežbi vseh starosti,
 - pomagati pri izboljšavah storitev skozi centre odličnosti in inovacij,
 - oblikovati normative dela in standardne delovne postopke ipd.

NOSILCI: STO, MGRT.

IZVAJALCI: STO, TGZS.

6.9. TURISTIČNO INOVACIJSKI CENTER

NAZIV UKREPA: TURISTIČNO INOVACIJSKI CENTER

OPIS: V do sedaj opravljenih raziskavah o inovativnosti v slovenskem turizmu avtorji ugotavljajo, da je stopnja inoviranja v podjetjih dokaj nizka. Nova razvojna strategija predvideva razvoj proizvodov in storitev z visoko dodano vrednostjo. To se bo težko realiziralo, če se ne bodo združile razvojne iniciative posameznih ponudnikov, predvsem pa če se ne bo okrepilo sodelovanje med gospodarstvom in raziskovalci. Zato oblikovanje Turistični inovacijski center – TIC, ki bo center, kjer bodo zbrani predstavniki gospodarstva, raziskovalnih inštitucij in druge zainteresirane javnosti z namenom oblikovati procesne, proizvodne, tržne, organizacijske in druge inovacije. TIC bo deloval v okvirju SRIPT-a. Center je namenjen tudi oblikovanju novih blagovnih znamk in turističnih proizvodov, kot so na primer znamke hotelske verige, slovenski glamping, savna ali masaža. V centru bo posebna pozornost posvečena zbiranju in obdelavi podatkov o turistih znotraj aktivnosti marketinškega informacijskega sistema, ki bo s pomočjo sodobnih analitičnih orodij omogočal učinkovito profiliranje gostov.

Osrednji del TIC-a bo Klinika za turistične storitve. Osnovni namen Klinike bo inoviranje ponudbe v turizmu in pri s turizmom povezanih ponudnikih v Sloveniji skozi dvig tehnične in funkcionalne kakovosti storitev. Z inoviranimi turističnimi proizvodi in storitvami bi ohranjala podjetja konkurenčnost in oblikovala izboljšane turistične proizvode in storitve z dodano vrednostjo. Na Kliniki za turistične storitve se bo izvajal proces inoviranja in razvoja turističnih proizvodov in storitev ter posredovanje znanja zainteresiranim javnostim. Klinika za turistične storitve je lahko fizični prostor (posvetovalnice, pisarne, razvojni laboratorij) in/ali informacijska platforma. V razvojnih laboratorijih in ambulantah bodo storitve izvajali doktorji znanosti, raziskovalci in strokovnjaki na posameznih področjih (hotelirstvo, gostinstvo, kulinarika, gastronomija, prehrana, oblikovanje, arhitektura, glasba, etnologija, antropologija, urbanizem, krajinska arhitektura, psihologija, ekonomija in poslovne vede, medicina, zdravstvene vede in drugi), ki bodo lahko s svojim strokovnim delovanjem ponudili na enem mestu storitve za izboljšanje poslovanja gospodarskih in drugih subjektov, ki delujejo na področju turizma. Gre za neposreden prenos znanj iz univerzitetnih in raziskovalnih okolij v gospodarstvo z namenom povečanja dodane vrednosti v turizmu in posledično višanja konkurenčnosti in BDP. Klinika za turistične storitve bo ponujala storitve za turistične in s turizmom povezane ponudnike. Razvojna laboratorijska dejavnost bo proizvajala nova znanja oz. predloge novih turističnih proizvodov in storitev, predvsem z implementacijo avtentičnih vsebin (ohranjena narava in kulturna dediščina) in aktivnosti v turistično ponudbo, v ambulantah bodo diagnosticirali stanje in ponujali konkretne rešitve izboljšav obstoječih turističnih proizvodov in storitev, lekarna bo imela nabor zdravil za izboljšave turističnih proizvodov in storitev.

CILJ UKREPA: dvig kakovosti in inovativnosti turističnih ponudnikov; oblikovanje procesnih, proizvodnih, tržnih, organizacijskih in druge inovacij.

AKTIVNOSTI:

- oblikovanje procesnih, proizvodnih, tržnih, organizacijskih in druge inovacij;
- delovanje marketinško informacijskega centra - MIC;
- delovanje diagnostičnih in razvojnih centrov;
- delovanje e-platforme Klinike za storitve.

NOSILCI: MGRT.

IZVAJALCI: TGZS.

7. ZAKLJUČEK

CRP Program spodbujanja kakovosti v turizmu ima 7 delovnih svežnjev/faz:

- kategorizacija nastanitvenih obratov,
- ocenjevanje gostinskih prehrabnih obratov in znaki kakovosti,
- merjenje vedenja turistov,
- program mednarodne primerljivosti in dostopnosti informacij v turizmu,
- zagotavljanje kakovosti v gostinstvu,
- inovativnost v turizmu,
- IKT rešitve za dvig kakovosti.

Skladno s terminskim načrtom smo končali vse svežnje, izpolnili vse zastavljene cilje ter dosegli in preseгли vse v dispoziciji projekta zastavljene rezultate. Ključni rezultat projekta so študije, objavljene v štirih znanstvenih monografijah:

- Kategorizacija nastanitvenih obratov,
- Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu,
- Spremljanje vedenja turistov,
- Zagotavljanje kakovosti v gostinstvu.

S temi študijami so prvič v Sloveniji celovito raziskana področja kategorizacije nastanitvenih obratov, ocenjevanje restavracij in vedenja turistov. Za področja inovativnosti in vpeljave USALI-ja so podana priporočila in ukrepi za učinkovito implementacijo konceptov v turistično gospodarstvo.

Glavno vodilo vseh izvedenih študij je bilo najti rešitve, ki bodo omogočala turističnemu gospodarstvu razvoj skozi sistemsko spodbujanje kakovosti v turizmu. Na koncu dokumenta smo navedli 9 ključnih ukrepov za spodbujanje kakovosti v turizmu, za katere menimo, da so dober začetek sodelovanja deležnikov javnega in zasebnega sektorja za doseganje ključnega cilja vseh – zadovoljnega gosta.

8. PRILOGE

8.1. ŠTUDIJA DELOVNEGA SVEŽNJA INOVATIVNOST IN IKT ZA DVIG KAKOVOSTI

POVEZOVANJE INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ IN INOVATIVNOSTI V TURIZMU S PRINCIPI KAKOVOSTI IN STALNIH IZBOLJŠAV: QCII MODEL

Poglavje se osredotoča na iskanje presekov med upravljanjem kakovosti, sistemi stalnih izboljšav in inovativnostjo na področju turizma. Vsebuje uvodne teoretične vpogleda v vsa tri področja ter v raziskovalnem delu v strokovnih medijih poišče potrditve teoretičnih izhodišč in nadaljnjih razvojnih smernic skozi primere dobrih praks in njihovega sledenja ključnim trendov, v katerih se kot osrednji povezovalca informacijska tehnologija. Na osnovi povezav med teoretičnimi izhodišči in praktičnimi primeri so v nadaljevanju razvite podlage za povezave med trajnostjo, kakovostjo, izboljšavami in inovativnostjo v turizmu ter iz nje izhajajoč QCII model informacijskega sistema za izboljševanje in inoviranje kakovostne turistične ponudbe na destinaciji. Sistem mora spontano ali načrtovano slediti konceptom pametnega turizma tako z vidika novih tehnologij in njihovega uravnoteženega uvajanja kot z vidika usklajenosti interesov in povezav vseh sestavnih delov destinacije.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Iskanja odgovora na vprašanje, kje je meja med kakovostjo in inovativnostjo v turizmu (in tudi širše) ter kakšna je pri tem vloga spodbujanja stalnih izboljšav, se dokument loteva na treh nivojih – skozi teoretična izhodišča, z analizo primerov in s predlogom sinteze ugotovitev v obliki modela, ki prikazuje vloge deležnikov turističnega sistema pri izboljševanju in inoviranju turističnih procesov in ponudbe. V teoretičnem delu so obravnavana področja inovativnosti, notranjih in zunanjih vidikov kakovosti ter z njo povezanih stalnih izboljšav.

V analitičnem delu so uporabljeni primeri iz prakse, pridobljeni v strokovnih medijih: primera spodbujanja inovativnosti v Sloveniji na nacionalni ravni in v enem od velikih slovenskih turističnih podjetij; primer upravljanja kakovosti v eni največjih mednarodnih hotelskih korporacij; skupino orodij za notranje spodbujanje uvajanja izboljšav v organizaciji; ter različne pristope za zunanjo preglednost in vključevanje deležnikov izven organizacije v njene procese izboljševanja in inoviranja. Ugotovitve so strnjene v tri sheme: shema povezav med inovativnostjo, kakovostjo in trajnostjo, shema povezav med kakovostjo, inovativnostjo in stalnimi izboljšavami ter shema modela uvajanja slednjih treh v turistično destinacijo. Povezave v shemah in modelu temeljijo na trendih in vrednotah, ki jih poenostavljeno povzema koncept pametnega turizma, ki v svojem imenu nosi dvojno sporočilo pametnih tehnologije in njihove pametne uporabe.

V pregledu različnih stopenj raziskovanja storitvene inovativnosti (Coombs & Miles, 2000) omenjata stopnjo sinteze, v kateri je možno razviti inovacijski kategorizacijski model, ki bi bil primeren za vse gospodarske sektorje, vključno s turizmom. Avtorja to pogojujeta z zmanjšanjem vpliva klasičnega tehnološkega pristopa k merjenju inovativnosti, v čemer ju podpirata (Camisón & Monfort-Mir, 2012), ki trdita, da (tudi) na področju inovativnosti v turizmu obstajajo skrita in neraziskana polja. Zanju ključno polje je inoviranje skozi **organizacijsko učenje**, ki temelji na notranjem (embodied) in zunanjem (disembodied) znanju. Prvi tip znanja predstavlja usvojene izkušnje, veščine in tehnologije, ki so v lasti podjetja, drugi pa raznolike zunanje vire za pridobivanje znanja. S pomočjo obeh tipov turistična podjetja inovirajo in nadgrajujejo svoje nesnovne (težje merljive) storitvene vsebine, ki jih ponujajo na trgu in ki predstavljajo ključno dodano vrednost za njihove kupce.

Obstaja veliko različnih pristopov k merjenju ter bolj ali manj kompleksnemu kategoriziranju inovativnosti v turizmu (ibid.), (Pikkemaat & Peters, 2005), (Bieger & Weinert, 2006), (Hall & Williams, 2008), (Hjalager, 2010). S samo dvema dimenzijama pa se delitve loteva **dvojedrni inovacijski model** (Daft, 1978), (OECD, 2005), (Camisón & Monfort-Mir, 2012). Model se osredotoča na dve ključni področji delovanja vsakega podjetja: tehnološko jedro (tehnični del) in upravno jedro (družbeni del). Tehnološko / tehnični fokus se običajno deli na z razvojem novih proizvodov in procesov povezane dejavnike (Abernathy & Utterback, 1978) ter na analizo stopnje uvedene novosti na intervalu inkrementalno – radikalno (Abernathy & Clark, 1985), (Damanpour, 1991), (Hjalager, 2002). Na družbenem, upravljavskem področju je fokus na inovacijah, ki spreminjajo družbeno strukturo podjetja, torej na spremembe v interakcijah z notranjim in zunanjim okoljem (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009). Drug, delno soroden pristop opisovanja inovacij analizira obliko (formo) inovacije ter njen vpliv na sistem, katerega del je (Hall & Williams, 2008). Oblika inovacije opisuje njeno sestavo, vpliv pa opisuje stopnjo vpliva inovacije na svetovni, nacionalni, regionalni ali sektorski ravni (ibid.) ali, po Oslo Manual definiciji, na ravni podjetja (OECD, 2005). Opisana dvodimenzijska pristopa (Krizaj, Brodnik, & Bukovec, 2014) povzamejo v dve skupini: vsebina in videz. Značilnosti »**vsebine**« opredeljujejo tipi inovacij: produktna, procesna, organizacijska, trženjska in drugi sorodni načini opisa oblike (forme) inovacije. Značilnosti, kot so inkrementalna ali radikalna stopnja novosti in stopnja vpliva, pa opredeljujejo njen »**videz**«.

"Vsebinsko" inovacij opisujemo z različnimi kategorizacijskimi shemami. »Videz« inovacije pa delimo na njen videz znotraj podjetja (kako je bila dojeta znotraj inovacije in kaj se je spremenilo v njegovih mejah zaradi nje) ter zunaj podjetja (kako so inovacijo zaznale stranke, dobavitelji in konkurenti ter kaj se je spremenilo zaradi tega). Na področju projektnega managementa in managementa kakovosti podobno vlogo igrata efficiency in effectiveness (Sundqvist, Backlund, & Chronéer, 2014), prva z vidika iskanja optimalne notranje konfiguracije oz. »vsebine« objekta opazovanja in

druga z vidika njegove sposobnosti, zunanega »videza«. S podobnim notranjim in zunanjim pogledom na (še) neoptimalne objekte svojega opazovanja se osredotoča tudi **področje kakovosti**, ki analizira raznolike človeške aktivnosti in išče načine za njihovo še bolj ustrezno izvajanje in izboljšane rezultate.

Eden od temeljnih pristopov, ki poskuša identificirati ključna področja kakovosti, je **pristop vrzeli** (gaps) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), (Kandampully, 2007), (Uran, 2010). Predlagani model storitvene kakovosti identificira njene ključne dimenzije, njihovo merjenje in razloge za težave pri doseganju kakovosti. Pozornost posveča tako zunanjim vidikom (strankina pričakovanja, dojetanje in doživljanje storitve) kot tudi notranjim (delovanje naprav in zaposlenih, njihov nivo znanja in sposobnosti ter njihove zmožnosti upravljanja, izvajanja, odzivanja in komuniciranja). Na področju turizma velja, da je storitvena kakovost eden od temeljnih elementov turistične produktivnosti (Sainaghi, Phillips, & Zavarrone, 2017). Najpomembnejšo vlogo v turizmu odigrajo zaposleni, ki med interakcijami s strankami odločilno vplivajo na nivo storitvene kakovosti, zadovoljstvo strank in njihovo lojalnost ter posledično na uspešnost podjetja (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005). Za izvedbo takšnih, visoko kakovostnih in prepoznavnih storitev morajo turistična podjetja prepoznati lastne konkurenčne prednosti in ključne sposobnosti, ki jih je potrebno nadgrajevati (Țițu, Răulea, & Țițu, 2016). Poleg notranjih analiz je pri tem zelo pomembna analiza zadovoljstva strank in drugih dejavnikov v okolju, v katerem se nahaja in deluje podjetje (Tasci, 2016). Na prej omenjeni relaciji »vsebina/videz« lahko torej tudi za področje kakovosti v turizmu govorimo o sami »vsebini« aktivnosti, s katerimi zagotavljamo (višjo) kakovost, kot tudi o **notranjih in zunanjih** »vidikih« takšnih prizadevanj.

NOTRANJI VIDIKI KAKOVOSTI

Notranje vidike storitvene kakovosti in vrzeli med njimi sistematsko obravnava prej omenjeni model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) ter njegove kasnejše različice, ki se jih bomo dotaknili v nadaljevanju. Pred tem na področju notranjih vidikov kakovosti omenimo koncept »**procesa stalnih izboljšav**« (CIP/PSI). Eno od zgodnjih del na tem področju (Deming, 2000), prvič objavljeno leta 1982, proces stalnih izboljšav umešča v temeljno aktivnost vsake organizacije, kjer povratne informacij pridobljene iz njenih procesov in od njenih strank primerjamo s cilji organizacije in se odločamo za nadaljnje razvojne korake. V sklopu upravljanja in izboljševanja organizacijskih sistemov je v uporabi tudi t.i. koncept **Business process management** (BPM), (Ko, 2009), kjer je poudarek na sledenju hierarhiji procesov, ki prinašajo dodano vrednost, in ne na hierarhiji organizacije same po sebi.

BPM in njemu podobni sistemi upravljanja kakovosti se osredotočajo na analizo poslovnih procesov, identifikacijo in merjenje njihovih ključnih indikatorjev uspešnosti ter ukrepe za stalno izboljševanje in inoviranje. Pri tovrstnih aktivnostih, ki izhajajo predvsem iz klasičnih proizvodnih podjetij, obstaja nevarnost za preveliko

osredotočanje na izključno procese in tehnologijo ter njihovo strukturiranje, standardizacijo, avtomatizacijo; še posebej ob pojavu vedno večjega števila ustvarjalnih, personaliziranih in kompleksnih storitvenih procesov (Brocke, Zelt, & Schmiedel, 2016). Pomembno je osredotočanje na kontekst vsakokratnega takšnega procesa (ibid.) in na ustrezno izbiro pristopov za doseganje željene kakovosti tako ponujenih proizvodov in storitev kot navzven nevidnih poslovnih procesov (Sujová & Marcineková, 2015). Gre torej za kakovost prodanega blaga in za ustrezen nivo kakovosti vseh neposrednih in posrednih procesov, ki potekajo v podjetju in presegajo domet klasičnega (standardiziranega) zagotavljanja kakovosti, saj se usmerjajo proti vseobsegajočemu uravnoteženemu in trajnostnemu delovanju (Broman & Robèrt, 2017).

Tovrstnim smernicam želijo slediti tudi novejše različice že dalj časa prisotnih pristopov **upravljanja kakovosti in izboljšav**: Just in Time, Total Quality Management, Kaizen, Lean Manufacturing, Business Process Reengineering, Six Sigma ... (Delgado, Weber, Ruiz, Garcia-Rodríguez de Guzmán, & Piattini, 2014). Poleg merjenja »internih, hišnih« karakteristik samih procesov in zbiranja predlogov za izboljšave s strani zaposlenih se vsi naštetih pristopi pri iskanju priložnosti za izboljšave procesov v večji ali manjši meri osredotočajo na mnenje njihovih strank. Za upravljanje izboljšav storitvenih procesov je eden od takih primerov sistem za upravljanje poslovnih procesov, ki temelji na obravnavi uporabniških povratnih informacij, tako imenovani **Voice of the Customer** (Pyon, Woo, & Park, 2011). V osnovi gre za kvantitativno in kvalitativno marketinško orodje za sistematsko in poglobljeno zbiranje povratnih informacij od strank o pričakovanjih, zaželenih in nezaželenih lastnostih, doživetjih in občutjih, povezanih z »vsebino« ponudbe in »videzom« podjetja. Povratne informacije so v sistemu organizirane v hierarhično strukturo, usklajeno s strateškimi prioritetami podjetja. Obdelane informacije služijo kot podlaga za vse odločitve o nadaljnjem razvoju in izboljšavah notranjih procesov, še posebej pa je pomembno, da so v celoten proces od zbiranja povratnih informacij in njihove obdelave dalje vključeni tudi člani razvojnega oddelka in proizvodno osebje, torej tudi notranje in ne le zunanje marketinško osebje (ibid.).

ZUNANJI VIDIKI KAKOVOSTI

Z zadnjim primerom pristopa k notranjemu načrtovanju izboljšav poslovnih procesov smo prestopili na drugo, zunanjo perspektivo kakovosti – perspektivo uporabnikov rezultatov poslovnih procesov. Uporabniki se odločajo za storitve podjetja, če v njih vidijo **vrednost**, pri čemer je slednja v globalizirani in razdrobljeni ponudbi ter vedno bolj raznolikih življenjskih slogih težko enoznačno obvladljiv koncept (Tasci, 2016). Običajne spremenljivke, s katerimi ga želimo obvladati, vključujejo mnenja strank o kakovosti, zadovoljstvu, zaupanju in cenovni ustreznosti. Vse naštetih spremenljivke vplivajo na prvi in vnovični obisk turističnega podjetja in destinacije, v kateri se podjetje nahaja; tako pred (Kim et al., 2011) kot med in po nakupni odločitvi (Han & Hyun, 2015).

Kot velja v vseh drugih storitvenih sektorjih, ima tudi kakovost v turizmu dve glavni dimenziji, kakovost izvedbe storitvenega procesa in pa kakovost storitve same, torej končnega tržnega blaga, ki ga turist kupi, doživi in primerja s pred-nakupnimi pričakovanji (Butnaru, Ștefănică, & Maxim, 2014). Vse naštetu merimo z različnimi metodološkimi pristopi (**SERVQUAL**, SERVPERF, SICTQUAL, GIQET, ...), ki se poleg turizma uporabljajo v različnih storitvenih sektorjih: zdravstvo, izobraževanje, bančništvo, telekomunikacije, prodaja, transport, dostava, ... (ibid.), (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990), (Cid-López, Hornos, Carrasco, & Herrera-Viedma, 2015), (Sarai & Amini, 2012). Glavne spremenljivke, ki jih meri najbolj uveljavljen metodološki pristopa SERVQUAL, so tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy (Zeithaml et al., 1990).

S pojavom vseprisotnih **informacijskih tehnologij** se niso spremenile le sami procesi in podjetja, spreminjajo se tudi kulturne navade in vrednostni sistemi (potencialnih) strank. Odpirajo se novi prodajni kanali za turistična podjetja in novi kanali za pretok s kakovostjo povezanih informacij (Berne, Garcia-Gonzalez, & Mugica, 2012). Novi kanali omogočajo nove načine izbire in nakupa turističnih storitev ter omogočajo nove pristope k trženju in ustvarjanju novih tipov povpraševanja. Zato (Pearce, 2008) predlagajo, da se stari in novi prodajni kanali prepletejo in uporabijo kot uigrana mreža priložnosti, ki na nove načine meri, definira in nagovarja vrednote kupcev in s tem vpliva tudi na percepcijo in nadgrajeno razumevanje kakovosti.

Eden od pristopov k temu je **pametni (smart) turizem** (Wang, Li, Zhen, & Zhang, 2016), sloneč na konceptualnih temeljih pametnih mest (Buhalis & Amaranggana, 2015) in v njih uporabljenih podatkovnih mrež, mobilnih tehnologij, umetne inteligence, računalništva v oblaku in interneta stvari. Mogoče tako intenzivno vključevanje informacijskih tehnologij trenutno izgleda le kot rahlo pretiran potisni (push) princip pospeševanja prodaje, vendar sta že (Buhalis & Law, 2008) pred desetimi leti opozorila na tovrstno zahtevnejše turiste, ki: želijo potovanja organizirati (vsaj delno) po svoje, so bolj neučakani in informirani, intenzivno primerjajo cene konkurenčne ponudbe, medsebojno intenzivneje komunicirajo in pri tem na javno dostopnih mestih delijo negativna in pozitivna mnenja ter želijo instantni dostop do informacij tudi med potovanjem. Vse to zahteva pametnejši turizem, pametnejšo ponudbo in pametnejši pristop k zagotavljanju ustrezne kakovosti osnovnih turističnih storitev in kakovosti mnogoštevilnih novih podrobnosti, ki jih turisti zahtevajo na valu trenutnih informacijskih in drugih trendov.

Pomemben nov vidik kakovosti je tako na primer informacijska kakovost in njen vpliv na **zadovoljstvo uporabnikov** (Ghasemaghahi & Hassanein, 2015), ki je še vedno obravnavana predvsem teoretično, manj pa tudi praktično (Ghasemaghahi & Hassanein, 2016). Zelo pa je že prisoten in vpliva na poslovanje tako imenovani

eWOM (elektronsko sporočanje »od ust do ust«), katerega tri glavna vplivna področja - vsebina tovrstnih sporočil, posledično vedenje potrošnikov in vpliv objavljenih mnenj na uspešnost podjetij (Kim & Canina, 2015) – so že dodobra raziskana tako na nivoju podjetij kot destinacij in različnih turističnih segmentov (Abubakar & Ilkan, 2016). Še vedno pa vedno bolj iznajdljivi uporabniki in vedno pametnejše tehnologije rišejo tanko linijo med tem, kdaj turistična podjetja obvladujejo eWOM in kdaj eWOM obvladuje njih (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008).

INOVATIVNOST

Odgovor na obvladovanje raznolikih (še) neobvladljivih situacij se skriva v inoviranju: iskanju novih in boljših rešitev, ki prinašajo dodano vrednost tistemu, ki te novosti uvaja ali sprejema (Rogers, 2003). Osnovni vidiki inoviranja in njegove dvo-dimenzijske »vsebina/videz« razsežnosti so bili predstavljeni že uvodoma. Na eni strani se torej sprašujemo, kaj in kako uvajamo, in na drugi, kakšen je videz uvedenega skozi vse učinke in dodane vrednosti, ki jih uvedena novost prinaša. V turizmu je ključno vprašanje (poleg obstoja in dobrobiti podjetja), kako s ponudbo podjetja učinkovito ciljati vrednote in potrebe strank, torej turistov. Ti turisti vedno bolj aktivno sodelujejo oziroma soustvarjajo turistične produkte, ki jih kupujejo od turističnih in s turizmom povezanih podjetij (Malone, McKechnie, & Tynan, 2017). Izraz aktivno sodelovanje cilja na ugotovitve iz razdelka o pametnem turizmu, torej na nove, še bolj razdrobljene razmere, v katerih deluje posamezno turistično podjetje, ki tvori enega od kamenčkov turističnega mozaika na destinaciji (Chapman & Light, 2016), (Zach & Hill, 2017)

Da s prisposobno mozaika ne gre le za fenomen, ki ga zasledimo v turizmu, potrjuje koncept javno-zasebnih inovacijskih storitvenih mrež (public-private innovation networks in services, PPINS) (Djellal & Gallouj, 2013). Tudi v drugih gospodarskih sektorjih se pojavlja enak globalni in tehnološki pritisk, ki spodbuja posamezne gospodarske in negospodarske subjekte, da se povezujejo v večje inovacijske mreže. Princip tovrstnih mrež je poznan že dlje časa (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996), vendar pa PPINS opozarja na vedno večji pojav ne-tehnoloških inovacij ter na spremembo paradigme, da je inoviranje izključno notranji visoko-tehnološki proces, v katerem javna sfera nima svoje vloge. To spremembo sta nakazala že **demokratizacija inovativnosti** (Hippel, 2005) in **odprto inoviranje** (Chesbrough, 2003), dokončno pa se odprtost polja inoviranja kaže v predhodno omenjenih pametnih mestih in v vedno bolj prisotnem principu delitvene ekonomije (Acquier, Daudigeos, & Pinkse, 2017).

Za odprtost procesa inoviranja so po prehodu iz zaprte visoko-tehnološke paradigme najprej poskrbeli posredniki, ki so v kontroliranih inovacijskih mrežah skrbeli za pretok znanja in virov med vključenimi podjetji (Gómez, Olaso, & Zabala-Iturriagagoitia, 2016). Z vse večjim prehodom v spletna okolja so se sčasoma pojavile tudi **platforme za odprto inoviranje** (open innovation platforms, OIP), ki omogočajo iskanje

manjkajočih delov (zaposlenih, znanj, partnerjev, ...) inovacijskega procesa in spodbujajo partnersko povezovanje in iskanje potrebnih strokovnjakov. Z odpiranjem platform širši javnosti in končnim uporabnikom so se pojavile možnosti za: prosto trgovanje z razvojnimi rešitvami, organiziranje razvojnih izzivov, glasovanje za najboljše rešitve itd. Glavna razloga za aktivno sodelovanje v tovrstnih platformah, kot ponudniki znanj in rešitev, sta zaslužek in ugled (Abbate & Souca, 2013) ali pa obojestranski interes podjetij in kupcev pri iskanju boljših uporabniških rešitev in njihovemu trženju (Sigala, 2012). Z aktivnim sodelovanjem v tovrstnih ekosistemih se tako kot pri delitveni ekonomiji krog med ponudniki in potrošniki sklene. Meja med enimi in drugimi se s tem delno zabriše, kar pa ne pomeni, da se je pojavil kaos in ne vemo, kdo pije in kdo plača, ampak je to jasno sporočilo, da se morajo tudi turistični ponudniki pri inoviranju »odpreti in demokratizirati«.

Ena od plati odpiranja inovacijskih procesov je **iskanje presekov** med upravljanjem kakovosti, uvajanjem stalnih izboljšav in inovativnostjo. V svoji raziskavi (D.-Y. Kim et al., 2012) potrjujejo, da uvajanje metod za upravljanje kakovosti pozitivno korelira z uvajanjem vseh glavnih kategorij inovacij, ki so jih analizirali. Podobno pozitivno povezavo med zmogljivostjo zaposlenih, uvedenimi inovacijami in upravljanjem kakovosti so odkrili tudi (Sadikoglu & Zehir, 2010) in (Terziovski & Guerrero, 2014). Bolj podrobno so (Zeng et al., 2015) analizirali povezave med inovativnostjo in različnimi »trdimi in mehкими« pristopi upravljanja kakovosti – statistična analiza procesnih spremenljivk, upravljanje s človeškim kapitalom, fokus na potrebe strank – in prav tako potrdili pozitiven vpliv na stopnjo inovativnosti podjetij. Primer razvoja sistema, ki s spodbujanjem uvajanja izboljšav pogojuje širjenje splošne inovacijske kulture v podjetju, je opisal (Ross, 2016); s tovrstnimi odpiranji in povezavami se v nadaljevanju ukvarja tudi ta dokument skozi študije primerov na področju turizma in diskusijo o njih.

ŠTUDIJE PRIMEROV

Na osnovi predstavljenih teoretičnih izhodišč je v nadaljevanju predstavljena analiza izbranih primerov, ki na področju turizma nakazujejo delne povezav med kakovostjo, stalnimi izboljšavami in inovativnostjo. Primeri so izbrani na štirih področjih. V prvem delu gre za primere spodbujanja turističnih inovacij in izboljšav v lokalnem, nacionalnem okolju. V drugem je prikazan način tovrstnega delovanja ene od največjih turističnih globalnih korporacij. Sledi analiza skupine IKT orodij za spodbujanje uvajanja izboljšav in razvojne vključenosti celotnih kolektivov. Zadnji del analize primerov pa za vključenostjo nadaljuje še s transparentnostjo razvojnih in proizvodnih procesov tako znotraj kot zunaj kolektiva.

Slovenska turistična organizacija v partnerstvu z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologije ter Univerzo na Primorskem – Fakulteto za turistične študije Turistico od leta 2004 sistematsko spodbuja inovativnost slovenskega turizma s pomočjo nagrad

Sejalec in Snovalec ter projekta Banka turističnih priložnosti Slovenije, za kar je prejela več mednarodnih priznanj (UN WTO, OECD, EU). Gre za letni nagradi za uresničene in še neuresničene turistične ideje in za portal, kjer so objavljene informacije in ideje o turističnih novostih, njihovi avtorji in potencialni investitorji pa se lahko med seboj povezujejo in pomagajo pri uresničevanju idej (Križaj & Zakonjšek, 2011). Najbolj odmeven primer teh aktivnosti je ustanovitev nove nišne turistične agencije za trajnostni turizem, katere kasnejši so-investitor je idejo o ustanovitvi agencije našel in njeno avtorico kontaktiral preko Banke turističnih priložnosti (podatek pridobljen med intervjujem avtorja tega dokumenta z avtorico ideje). Na razpis za nagrado Sejalec se je leta 2011 prijavilo tudi slovensko podjetje **Sava TMC**, del največje slovenske verige hotelov in zdravilišč **Sava Hotels&Resorts**, z uvedeno novostjo Mreža inovativnosti (Sava TMC, 2011). Na podoben način, kot ga v teoretičnem delu tega dokumenta predlaga (Berne, Garcia-Gonzalez, & Mugica, 2012), so že takrat prepoznali prepletenost novih informacijskih kanalov, ki jih v turizmu lahko izkoriščamo tako za klasične proizvodno procesne aktivnosti kot tudi za dvig kakovosti in stalno uvajanje izboljšav. Slednjega so se v Savi TMC, ki je mrežo upravljala, lotili s tremi podsistemi za: (1) spodbujanje in zajemanje inovacijskih predlogov, (2) hitro in učinkovito obravnavo inovacijskih predlogov in (3) udejanjanje sprejetih inovacijskih predlogov ter merjenje učinkov. Da je šlo za obsežen pristop potrjuje tudi velikost organizacijskega tima: šest predstavnikov vodstva, šest referentov dislociranih družb, skupni koordinator inovativnosti ter dva predstavnika podpornih procesov (kadri, informacijska podpora). Glede na njihovo prijavno dokumentacijo (ibid.) je število predlogov za izboljšave v dveh letih naraslo iz 29 na 1.471. V času prijave na razpis za nagrado je bilo v njihovem podjetju v prvem kvartalu leta 2011 predlaganih preko 900 inovacijskih predlogov, od katerih je bila več kot polovica sprejetih za takojšno uvedbo. Število predlogov na zaposlenega je naraslo iz 0,02 na 1,22 predloga na zaposlenega. Po njihovi oceni se je učinek uvedenih novosti pred in po uvedbi sistema povzpел z dobrih 6.000 EUR na slabih pol milijona evrov letno.

Podoben, globalen primer je povezan s **Starwood Hotels**, eno največjih hotelskih verig na svetu (preko 30 vodilnih storitvenih znamk in preko 5.700 lokacij). O njenem delovanju na področju kakovosti je bil na blogu (Quick Base, 2016) opravljen intervju s skrbnikom Six Sigma Starwood Hotels programa za področje Severne Amerike. Po odločitvi, da bo njegova skupina postala odgovorna za operativne inovacije, so se ujeli v past z vodenjem dolgih seznamov, kaj vse so izboljševali, ne pa, kaj iz teh seznamov je bilo dejansko sprejeto v dnevno poslovanje. Ugotovili, da so se lotili preveč projektov hkrati, niso pa posvetili dovolj pozornosti in časa temu, da bi se ljudje v organizacijski strukturi njihovih podjetij dejansko privadili in osvojili vse novosti. Zaradi tega so število projektov zmanjšali in se posvetili tudi analizi vedenj in reakcij zaposlenih na uvedene novosti (Rogers, 2003). Poleg opozarjanja na smiselno in kontekstualno (Brocke, Zelt, & Schmiedel, 2016) delo z informacijami, povezanimi z uvajanjem novosti, je v intervjuju poudarjen pomen projektnih sponzorjev (Sense, 2013), ki poleg projektnih vodij, zadolženih za uvajanje izboljšav in inovacij, preverjajo in vplivajo na ustrezno

klimo v vseh ključnih oddelkih in hierarhičnih nivojih podjetja, v katere se novost uvaja. Tretje v intervjuju omenjeno področje, povezano z uvajanjem sprememb in vedno pametnejšimi tehnologijami (Buhalis & Amaranggana, 2015), pa je Citizen Development koncept. Gre za pristop k izdelavi programske opreme po »lego« principu, pri katerem ni pomembno poglobljeno poznavanje programskih jezikov, saj novo notranjo-poslovno ali zunanjo-uporabniško aplikacijo izdelamo s predpripravljenimi moduli ali sestavi programske opreme. Pristop je predvsem zanimiv za manjše (turistične) ponudnike, ki nimajo tako kompleksnih notranjih struktur kot velike korporacije (Bloomberg, 2016), tudi sogovornik iz Starwood Hotels pa meni, da lahko takšna orodja pripomorejo k agilnejšemu dnevnemu uvajanju procesnih izboljšav, saj se zmanjša odvisnost od notranjih ali zunanjih profesionalnih računalniških programerjev.

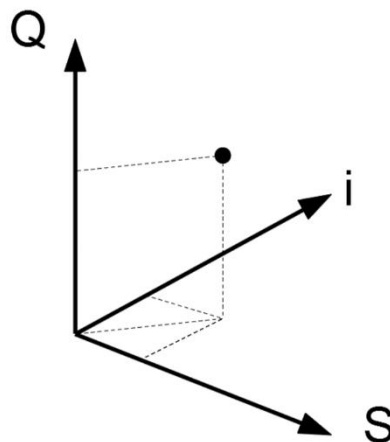
Orodje osnovano na konceptu Citizen Development ponuja tudi zgoraj omenjeni Quick Base (Quick Base, 2017), ki je predvsem namenjeno obvladovanju poslovnih procesov, njihovi avtomatizaciji, zajemu podatkov ter enostavnemu generiranju analitičnih poročil o delovanju poslovnih sistemov. Še bolj specifično usmerjena v kakovost in sloneč na podobnih temeljih kot predstavljen primer Savine Mreže inovativnosti pa so IKT orodja, katerih predstavnik je **KaiNexus** (Kutscher, 2016). Osnovana so na enem od sistemov stalnih izboljšav (v primeru KaiNexus je to Kaizen) in omogočajo zaposlenim v celotni organizaciji, da sodelujejo pri izmenjavi idej za zmanjševanje stroškov, povečevanje prodaje ali dviga uporabnikovega zadovoljstva. Gre za spletne in mobilne platforme, kjer z različnimi metodami spodbujajo aktivno sodelovanje vseh zaposlenih v poslovnem sistemu. Po podatkih KaiNexusa so v sistemih s klasičnim fizičnim nabiralnikom za uvajanje predlogov uresničeni 3% oddanih predlogov, za njihov sistem pa trdijo, da je uvedenih kar 80% predlaganih izboljšav (ibid.). Na spletu je na voljo veliko različic tovrstnih orodij za bolj intenzivno vključevanje celotnih kolektivov podjetij v analizo uspešnosti in kakovosti delovanja ter uvajanja izboljšav (Hyphen, Treehive, Vibecatch, Teamphoria, ...), pri čemer je eno od njihovih glavnih značilnosti povečevanje preglednosti delovanja in sodelovanja znotraj podjetja (Piccolo et al., 2015).

Dodaten pregleden korak naprej predstavlja **zunanja preglednost** (Heimstädt, 2017), torej da vpogled v delovanje podjetja dobijo tudi njihove stranke. Običajno tovrstni sistemi slonijo pretežno na eWOM, kjer ne gre toliko za vpogled v kakovost izvedbe storitvenega procesa kot za vpogled v kakovost storitve (Butnaru et al., 2014). Še vedno pa z razpoložljivimi spletnimi informacijami in mnenji uporabnikov, kot jih na primer omogočajo TripAdvisor, Booking.com in Yelp, turisti dobivajo vedno večji vpogled ne le v to, kaj so ali bodo kupili, ampak tudi, kaj se v podjetjih dogaja za zavesami. Primer zelo odstrte zavesa je prikazan v članku o mizarski delavnici iz Buenos Airesa, ki je svoja sredstva zbirala preko večih platform za množično financiranje, pri tem pa v živo prenašala delo v delavnici, kjer so se izdelovali kosi, ki so jih kupci naročali preko omenjenih platform (Peters, 2016). Da gre za pomembno sporočilo z vidika preglednosti in kakovosti proizvodnih procesov, potrjuje dejstvo, da

je ena od teh platform, Kickstarter, kmalu za tem ponudila tovrstno Kickstarter Live storitev vsem projektom, ki so objavljeni na njihovi platformi (Hughes, 2016). Zunanjo preglednost in hkratno priložnost za množično financiranje izboljšav, skoncentrirano na izključno turistične ponudnike, se loteva tudi platforma TravelStarter, katere uporabniki mikro investitorjem v zameno za financiranje njihovih razvojnih aktivnosti ponujajo različne pakete ugodnosti za obstoječe in nastajajoče turistične produkte (Tourmag, 2015). Na področju pametnih mest in njihove zunanje preglednosti pa je primer dobre prakse mesto Dunaj, ki je prebivalcem letos ponudilo mobilno aplikacijo za predlaganje izboljšav med njihovo vsakdanjo uporabo mestne infrastrukture (derStandard, 2017). Prejeti predlogi so javno dostopni, prav tako njihov status uresničevanja, in so del večje podatkovne mreže celotnega mesta. Stran wien.at namreč ponuja preko 600 e-vladnih storitev, beleži 8 milijonov dostopov na mesec in s tem še enkrat potrjuje pomembnost preglednosti informacij in upoštevanja vseh členov velikih človeških mrež v aktivnostih za razvoj in kakovost storitev.

RAZPRAVA

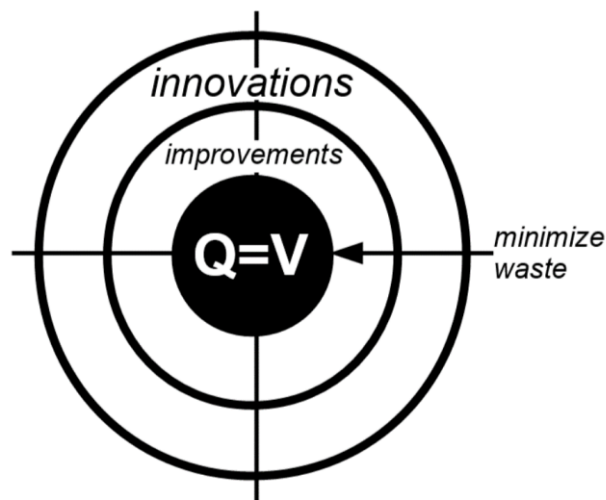
Osnovo za razmišljanja o novih razvojnih smernicah v trenutnem svetovnem tehnološkem in gospodarskem razvojnem ciklu se glede na predstavljene teoretične osnove in analizirane primere predstavlja trajnostni razvoj, ki vsebuje tako elemente inovativnosti kot upravljanja kakovosti (Broman & Robèrt, 2017), (Bourke & Roper, 2017). V turizmu in tudi širše lahko zato prioritete osi opiše tako imenovani **turistični QiS** koordinatni sistem (kakovost – inovativnost – trajnost).



Slika 1. Turistični QiS koordinatni sistem

Če razmišljamo o obstoječi ali novi turistični ponudbi, se glede na prikazane prioritete osi osredotočamo na: (S) trajnost, s katero v najširšem možnem pomenu besede preverjamo, ali igramo optimalno in pravično igro z vsemi gradniki sistemov, katerih del smo; (Q) kakovost, kjer podjetje razmišlja o tem, ali in kako bo gost dobil to, kar od podjetja pričakuje; in (i) inovativnost, s katero razmišlja, kako bo gosta pozitivno

presenetilo. Glede na to, na katere osi je podjetje bolj ali manj pozorno, se glede na konkurenco pozicionira v prikazanem turističnem QiS koordinatnem sistemu.

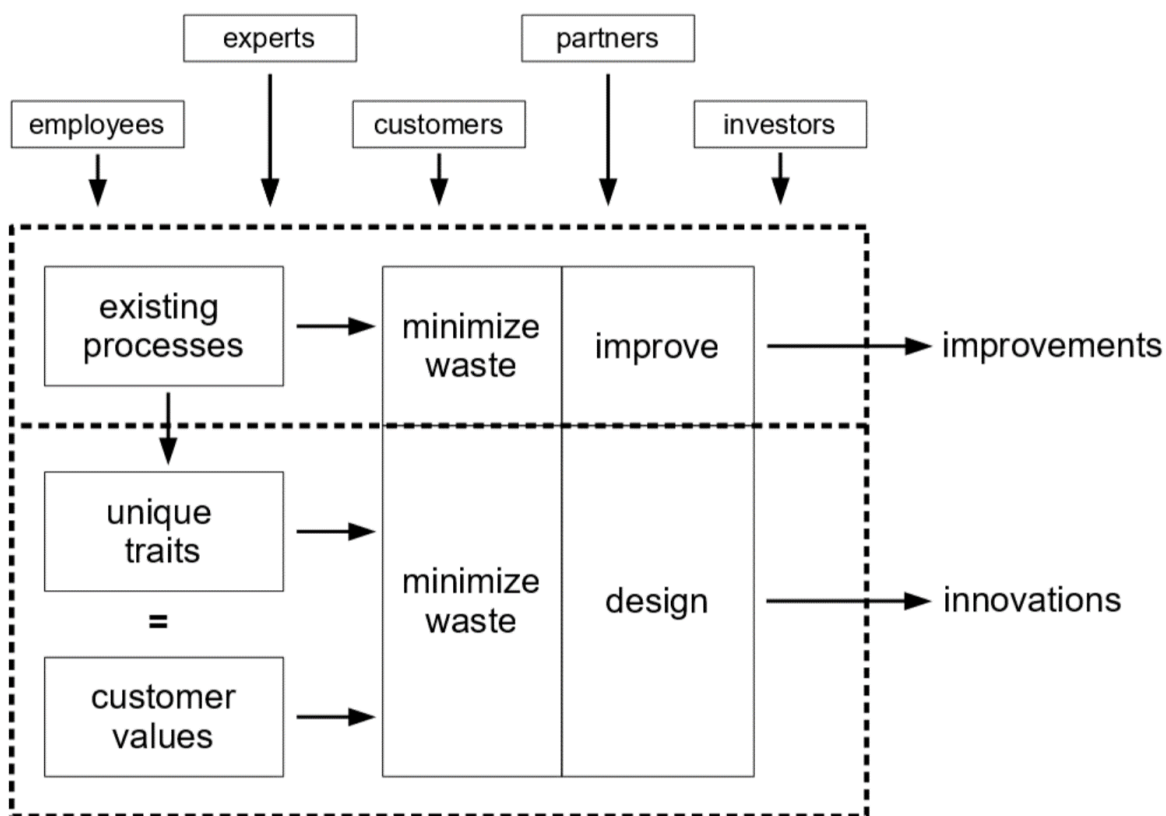


Slika 2. Tarča vrednot

Kakovost in inovativnost se v trudu za čim večje turistovo zadovoljstvo prepletata, kar prikazuje predlagana **tarča vrednot (Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.)**. V jedru fokusa vsakega turističnega podjetja so vrednote in pričakovanja ciljne stranke (Malone et al., 2017), s katerimi se želi podjetje med izpolnjevanjem strankinih potreb čim bolj poistovetiti. Pri tem si pomaga s strateškimi odločitvami o internih (napisanih ali nenapisanih) standardih kakovosti podjetja ter njihovem doseganju. Za doseganje enačbe $Q = V$ mora podjetje delovati v skladu s temeljnim principom večine metod zagotavljanja kakovosti in stalnega uvajanja izboljšav, ki ga lahko zapišemo kot »minimiziranje izgub«. (OPOMBA POD ČRTO: Kaizen na primer govori o eliminaciji izgub (Hanebuth, 2002), ker pa gre za trajno, nikoli dokončano optimiziranje delovanja, je tem primeru minimizacija primernejši izraz.) V procesu poistovetenja s stranko in optimiziranja svojega delovanja se podjetje loteva dveh nivojev te minimizacije. Na prvem nivoju poskuša s stalnimi izboljšavami obstoječih poslovnih procesov in tržnih produktov minimizirati vse škodljive ali nepotrebne elemente, ki ovirajo doseganje $Q=V$. Na drugem nivoju poskuša uvajati nove procese in produkte, s katerimi ohranja ravnovesje med ponujeno kakovostjo in vrednotami strank. Med optimiziranjem lahko vrednote in pričakovanja strank tudi pozitivno preseže, kar lahko pomeni, da (1) kljub večjim vložkom kot konkurenčna podjetja ohranja svojo konkurenčno prednost, (2) zaradi preseganja $Q>V$ razširi oziroma nadgradi ciljni tržni segment ali (3) po nepotrebni vlaga in se izčrpava več, kot je smiselno. Zaradi vsega naštetega je **Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.** prikazana v obliki tarče. Cilj podjetja je, da doseže stanje $Q=V$, pri čemer na dnevni ravni to poskuša doseči z minimalnimi popravki obstoječe ponudbe, občasno pa tudi z inoviranjem, s katerim preverja priložnosti za ciljanje dodatnih trgov ali pa samo preusmerja fokus zaradi spremembe trendov in vrednot.

Razliko med obema nivojema, **uvajanjem izboljšav in inoviranjem**, za potrebe tega prispevka ustrezno razloži (Harvey, 2007). V primeru uvajanja izboljšav je vprašanje enostavno: »Ali lahko proces izboljšamo?« V primeru inoviranja pa je vprašanje bolj prelomno: »Ali sploh počnemo pravo stvar?« Če se podjetje preveč intenzivno osredotoča na obstoječe procese in njihovo izboljšanje, obstaja nevarnost, da spregleda dejstvo, da je proces kot tak (postal) neprimeren in ga je potrebno zgraditi na novo. Vprašanje na drugem nivoju o inoviranju se s tega vidika miselno umakne od trenutnega načina delovanja in izboljševanja ter spodbudi vnovični premislek o tem, kaj je jedro tarče (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**). Pri tem je potrebno odmisлити obstoječe strukture v podjetju in se osredotočiti na ciljne vrednote in potrebe stranke; ter se namesto na **izboljševanje procesa** osredotočiti na **oblikovanje (design) procesa** (Tussyadiah, 2014). Za tovrstne aktivnosti je potrebno več znanja in več tveganja, vendar pa se v želji po optimizaciji podjetje mora vprašati, kaj mu bo prineslo večjo dodano vrednost.

Do sedaj predstavljena izhodišča so bila v pomoč pri gradnji končnega predloga systemskega uvajanja principov kakovosti, stalnega izboljševanja in inovativnosti v turistično destinacijo (**QCII model**). Turistično podjetje je del (geografske) turistične destinacije, ki jo (destinacijo, ne turističnega ponudnika) kot svoj cilj dojema turist, kar vse deležnike destinacije usmerja v mrežno sodelovalno in hkrati konkurenčno (coopetition) razmišljanje (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017). Model QCII, ki ga prikazuje **Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**, se mora spontano ali načrtovano razviti na vsebinsko in poslovno omreženi destinaciji (Pearce, 2008), ki želi s svojo ponudbo slediti spreminjajočim se trendom in vrednotam gostov.



Slika 3. QCII model sistemskega uvajanja principov kakovosti, stalnega izboljševanja in inovativnosti v turistično destinacijo

Izhodišče slike predstavljajo obstoječi poslovni procesi turističnih podjetij, ki jih v večji ali manjši meri podjetja - od najmanjših turističnih ponudnikov do verig, kot sta Sava Hotels&Resorts in Starwood Hotels - običajno ali redno **izboljšujejo** z namenom »minimizacije izgub«. Prvi vir informacij za takšne aktivnosti so zaposleni, ki jih motivirajo in vključujejo orodja tipa KaiNexus. Zaradi principov »pametnega« povezovanja in notranje ter zunanje preglednosti pa iščemo pristope, ki sežejo še dlje in ki jih poskuša zajeti predlagani QCII model. Njegova prva zahteva je, da mora omogočiti turističnim ponudnikom, da med procesom minimizacije na enostaven način pridobijo pomoč strokovnjakov, mnenja strank, potencialne »coopetition« partnerje in morebitne investitorje.

Investitorji (v obliki denarja ali drugih spodbud in nagrad) so tisti posamezniki ter zasebne in javne organizacije, ki jim je v interesu (1) udeležba pri dobičku podjetja, v katerega investirajo, ali (2) višja kakovost in uspešnost investiranega podjetja, ki posledično dviga ugled in privlačnost celotni destinaciji. Investitorje obeh tipov na nacionalnem nivoju vključuje Banka turističnih priložnosti Slovenije. Prvi tip je omenjeni primer investiranja v agencijo za trajnostni turizem. Drugi tip pa so finančne in promocijske nagrade, ki jih država podeljuje z namenom večje B2B in B2C (tako med konkurenco kot med turisti) prepoznavnosti najbolj uspešnih podjetij in najbolj

obetavnih idej. Investitorji so lahko zainteresirani tako za izboljševanje kot inoviranje turistične ponudbe.

Enako kot pri izboljševanju procesov namreč velja, da mora QCII model omogočati povezovanje z vsemi naštetimi deležniki tudi v primeru **inoviranja**. Proces se v skladu s temeljnimi principi zagotavljanja kakovosti in predstavljeno razliko med izboljševanjem in inoviranjem prične z identifikacijo ključnih konkurenčnih prednosti, znanj in dosedanjih izkušenj in procesov podjetja. Vse naštetu podjetje poskuša uskladiti s ključnimi in perspektivnimi vrednotami in potrebami ciljanih strank ter na osnovi teh izhodišč razviti novo ali radikalno prenovljeno turistično ponudbo skozi partnerski razvojni proces z vsemi naštetimi deležniki.

Ni potrebno posebej razlagati, da predstavljeni QCII model lahko uspešno deluje le, če ga sestavljajo motivirani deležniki iz vseh naštetih skupin. Prav tako ni potrebno poudarjati, da mora biti QCII del pametnih mrež, ki ne bodo le še ena trenutna modna muha, ampak so del živega sistema, ki ga razume in sprejme večinski del njegove populacije.

ZAKLJUČKI

S turističnim QiS koordinatnim sistemom (kakovost – inovativnost – trajnost), tarčo vrednot in QCII modelom sodelovanja po »coopetition« načelih so bila prikazane splošne in tudi turistično specifične povezave med upravljanjem kakovosti, uvajanjem stalnih izboljšav in inovativnostjo. Povezave slonijo na predhodno prikazanih teoretičnih temeljih in primerih dobrih praks sledenja aktualnim razvojnim trendom. Eden od njih je koncept pametnega turizma, ki poudarja vseprisotne priložnosti za povezovanje tako tehnoloških zmogljivosti kot poslovnih interesov sistemov, katerih del smo.

Če je bil pred leti potreben premik v glavah za resnično doumevanje principov destinacijskega managementa (da je podjetje del večje turistične destinacije in se mora obnašati temu primerno), se danes podoben premik dogaja pri doumevanju konceptov trajnosti. Tako tehnološke zmogljivosti in z globalno dostopnostjo povezane vrednote kot tudi odtis človeške civilizacije na Zemlji in zunaj nje poudarjajo potrebo po premišljeni povezanosti turističnega podjetja z deležniki v domači turistični destinaciji **in** po celem svetu. V tem smislu vsebinsko in tehnološko pametno delovanje se pričakuje tudi od turističnega podjetja in tudi od njegovih aktivnosti na področju zadovoljevanja in sledenja vrednotam in potrebam njegovih strank. Enako velja za vse ostale QCII deležnike.

Pričujoči dokument na osnovi opravljenih analiz predlaga smernice za nadaljnje razvojne korake in povezovanje, pri čemer ni nujno, da so v predvidevanja pravilno vključeni vsi trenutno ključni trendi, ki jih mora podjetje upoštevati. Kot pri ciljanju na tarčo z novimi inovacijami mora tudi pri upoštevanju v tem dokumentu zapisanega obstajati določena mera previdnosti in zavedanja, da inoviranje nikoli ni popolnoma

predvidljiv proces, ampak da gre tipanje za novimi priložnostmi za naslednjim ovinkom, ki ga še ne vidimo povsem razločno. Cilj nadaljnjih raziskav je, da sliko še bolj zbistrijo in v nadaljnja konceptualna razmišljanja dodajo še druge sedanje in prihodnje trende ter posamezne dele predlaganega QCII sistema empirično preverijo. Preverjanja morajo vključevati analizo sposobnosti, mnenj in namenov vseh naštetih deležnikov ter analizo njihovih dejanskih razvojnih aktivnosti, sodelovanja in doseženih učinkov. Vse to se omogočajo notranji in zunanji viri znanja, z omembo katerih se je ta dokument začel in se zaključuje v enakem tonu – predpogoj za doseganje kakovosti in inovativnosti (v turizmu) je pametno razmerje med izkoriščanjem notranjega in zunanjega znanja.

8.2. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA KATEGORIZACIJA NASTANITVENIH OBRATOV

URAN MARAVIĆ, Maja, VINKLER, Jonatan (tehnični urednik, glavni urednik). *Kategorizacija nastanitvenih obratov*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2016. ISBN 978-961-6984-30-0. ISBN 978-961-6984-31-7. <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-30-0.pdf>, <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-31-7/mobile/index.html>. [COBISS.SI-ID [285686784](#)]

8.3. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA SPREMLJANJE VEDENJA TURISTOV

JUVAN, Emil, GOMEZELJ OMERZEL, Doris, URAN MARAVIĆ, Maja. *Spremljanje vedenja turistov : teoretični, metodološki in praktični vidiki : [znanstvena monografija]*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2017. ISBN 978-961-7023-08-4. ISBN 978-961-7023-14-5. <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-08-4.pdf>, <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-14-5/index.html>. [COBISS.SI-ID [290755328](#)]

8.4. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA OCENJEVANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

URAN MARAVIČ, Maja. *Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu : [znanstvena monografija]*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2017. ISBN 978-961-7023-22-0. ISBN 978-961-7023-23-7.
<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-22-0.pdf>, <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-23-7/index.html>, doi: [10.26493/978-961-7023-22-0](https://doi.org/10.26493/978-961-7023-22-0). [COBISS.SI-ID [290946560](https://www.cobiss.si/id/290946560)]

8.5. ZNANSTVENA MONOGRAFIJA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V GOSTINSTVU

Še ni vnesena v COBISS, dostopna na:

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