



(rad po pozivu)

## KVALITET KAO STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA SRBIJE

### QUALITY AS STRATEGY OF TOURISM DEVELOPMENT IN SERBIA

dr Gordana Radosavljević<sup>1)</sup>

**Rezime:** *Sistemi za obezbeđenje i upravljanje kvalitetom imaju za cilj da obezbede satisfakciju potrošača. Kvalitet u turizmu ima više dimenzija. Kroz upravljanje kvalitetom povećava se značaj individualnih aspekata kvaliteta. U ovom radu istaknuta je jedna od najvažnijih razvojnih tačaka u turizmu, a to su rastući zahtevi za kvalitetom usluge iz perspektive potrošača. Osnovni ciljevi upravljanja kvalitetom su poboljšanje kvaliteta u turizmu kroz: zadovoljenje društvenih potreba, poboljšanje konkurentnosti poslovanja na regionalnom/nacionalnom nivou, očuvanje kulturnog okruženja i očuvanje prirode.*

**Ključne reči:** *upravljanje, kvalitet, sistem, turizam, usluga.*

**Abstract:** *Quality management system guarantees guest satisfaction. Quality in tourism has many through quality management, efforts are being made to take account of the growing importance of individual aspects of quality. The paper is focused on one of the most important development points in tourism, namely, a growing demand for service quality from the consumer's point of view. The basic aims of quality management are to improve the quality of the tourism experience through: meeting social needs; improving the competitiveness of business on a regional & national level; preserving the cultural inheritance and protecting the environment.*

**Key words:** *management, quality, system, tourism, service.*

#### 1. PRINCIPI UPRAVLJANJA KVALITETOM

Kvalitet je danas u uslovima porasta konkurencije i sve većih zahteva potrošača postao osnovni faktor opstanka na tržištu, profitabilnosti i razvoja ukupne privrede zemlje odnosno njenih pojedinih delatnosti i preduzeća. Kvalitet postaje odlučujući faktor efektivnosti i konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu.

Kvalitet kao tržišni pojam znači proizvoditi i pružati usluge koje će u potpunosti zadovoljiti zahteve, želje i očekivanja kupca - potrošača. Kupci postaju sve sofisticiraniji a to zahteva stalnu analizu tržišta i prilagođavanje ponude tražnji. Kvalitet usluga ima više dimenzija (slika 1). Na izgradnju očekivanog kvaliteta utiče više faktora: propaganda "od usta do usta", potrebe potrošača, iskustvo potrošača i eksterna komunikacija.

Turistički menadžment na nivou turističke destinacije, turističke organizacije ili preduzeća,

može pokrenuti investicije u kadrovske resurse, edukativne programe, razvoj novih tržišnih segmenata, u zajedničke marketing programe. Uspeh i merenje uspeha u poslovanju može se posmatrati samo u smislu realizacije postavljenih ciljeva.

Ciljevi orijentisani ka gostu mogu biti: poboljšanje sveukupnog zadovoljstva gostiju, povećanje učešća stalnih gostiju, osvajanje novih ciljnih segmenata, povećanje dužine boravka gostiju i dr.

Ciljevi orijentisani ka nosiocima ponude odnose se na: smanjenje sezonalnosti, razvoj destinacije, očuvanje i povećanje prihoda, repozicioniranje destinacije i dr.

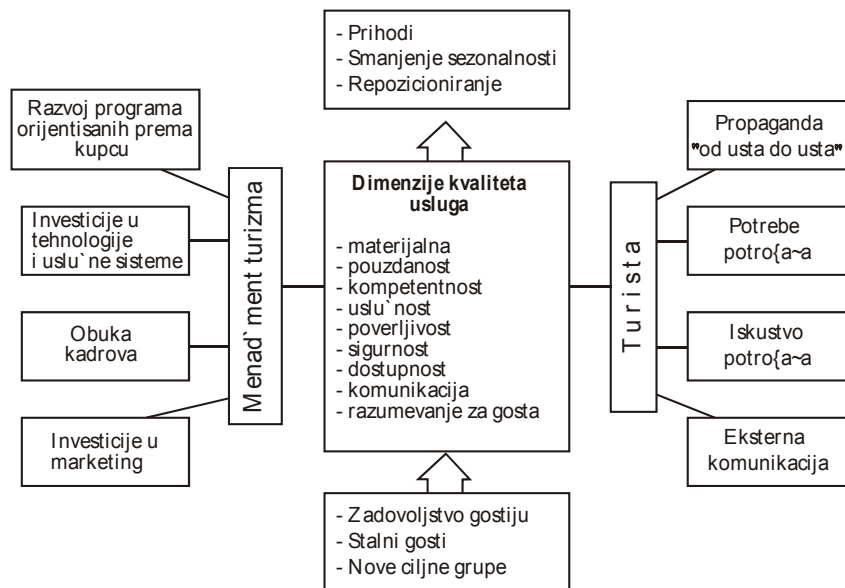
Jedan od ključnih faktora koji utiču na realizaciju navedenih ciljeva je kvalitet.

Upravljanje kvalitetom je kontinuiran i dinamičan proces. Osnovni ciljevi upravljanja kvalitetom su poboljšanje kvaliteta u turizmu kroz:

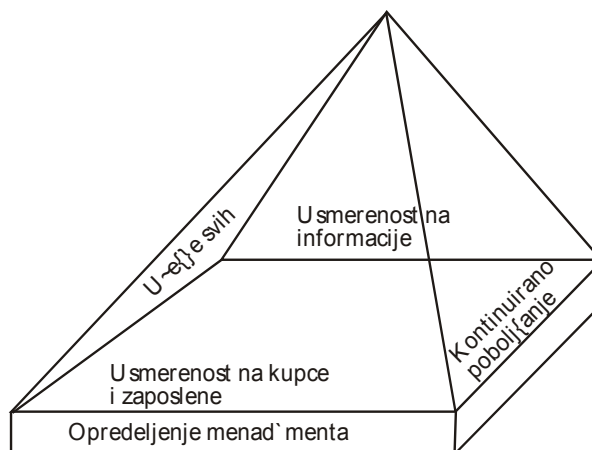
- zadovoljenje društvenih potreba,

1) Dr Gordana Radosavljević, Ekonomski fakultet Kragujevac, gocar@kg.ac.yu,  
Unapređenje kvaliteta i zaštite životne sredine - IQE

- poboljšanje konkurentnosti poslovanja na regionalnom/nacionalnom nivou,
- očuvanje kulturnog okruženja,
- očuvanje prirode.



**Slika 1 - Dimenzije kvaliteta<sup>1</sup>**  
TQM



**Slika 2 - Principi TQM<sup>2</sup>**

Medunarodni standard ISO 9001:2000 definiše zahteve za sistem upravljanja kvalitetom i usmeren je na delotvornost sistema u ispunjavanju zahteva kupaca. Model sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 uključuje procesnu orijentaciju koja podrazumeva da je

svaki proizvod ili usluga rezultat nekog procesa, odnosno skupa međusobno povezanih aktivnosti. Model procesnog pristupa ukazuje na veze koje postoje među procesima definisanim u zahtevima standarda, ali ne daje detaljan prikaz procesa. Cilj međunarodnog standarda ISO 9001:2000 je

<sup>1</sup> Magaš, D., Menadžment turističke organizacije i destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 88.

<sup>2</sup> Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998, str. 21.

ostvarenje efikasnog sistema upravljanja kvalitetom kroz:

- omogućavanje preduzeću da utvrdi svoje prednosti i slabosti, osiguranje osnove za kontinuirana poboljšanja, mogućnost eksternog ocenjivanja itd.<sup>3</sup>
- TQM (upravljanje potpunim kvalitetom) sadrži tri aspekta:
- ciljni kvalitet - odnosi se na utvrđivanje visokih standarda za zadovoljenje želja ciljnih grupa potrošača,
- razvoj kvaliteta - aktivan razvoj utvrđenih standarda usluga i njihovo konstantno poboljšanje,
- kontrolu kvaliteta - praćenje standarda usluga kao i reakcija na probleme koji se pojave.<sup>4</sup>

## 2. ELEMENTI TURISTIČKE PONUDE I STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA SRBIJE

Turistički proizvod je zbir različitih proizvoda i usluga: hotela, restorana, transporta, trgovine, kulturnih institucija i sl. Sve te heterogene proizvode i usluge neophodno je podrediti jednom cilju: stalnom unapređenju kvaliteta.

Upravljanje potpunim kvalitetom turističkog proizvoda je složeno. Turisti (gosti), odnosno potrošači žele sve viši nivo kvaliteta usluga, pa kvalitet postaje odlučujući faktor efektivnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. To je uticalo na turističke agencije, hotele i druge učesnike u turističkoj ponudi da uvedu kontrolu kvaliteta, standarde i sistem upravljanja potpunim kvalitetom. Po tome su posebno poznate Sjedinjene Američke Države, a u Evropi Švedska i Švajcarska. Prvi su TQM uveli američki međunarodni hotelski lanci i postigli značajne rezultate.

U okviru analize turističke ponude jedne zemlje elemente koje je neophodno razmotriti odnose se na:

1. Turističke resurse, koji se sastoje od prirodnih i ljudskih resursa u ovoj oblasti;
2. Opštu i turističku infrastrukturu, koja uključuje transport i telekomunikacije;
3. Receptivne objekte za prijem posetilaca, koji uključuju smeštaj sa ishranom i pićem ili apartmane;
4. Objekte za sport i rekreaciju;

---

<sup>3</sup> ISO 9000:2000 Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary, ISO, Geneva, 2000, str. 6.

<sup>4</sup> Quality Offensive in Swiss Tourism, WTO, Lithuania, 2004.

5. Turističke receptivne usluge koje pružaju turističke agencije, renta car kompanije, vodiči i dr.<sup>5</sup>

Navedeni elementi turizma određuju obim turističke ponude, ali su značajni i nematerijalni elementi ponude.

Kvalitet turističke ponude u Srbiji je nezadovoljavajući iz dva razloga: asortiman turističke ponude ne odgovara tražnji, neusklađen je odnos cena i vrednosti turističkih proizvoda i usluga.

Veliki je broj faktora uticao na takvo stanje, a neki od njih su:

- sistem ukupnog kvaliteta nema primenu u praksi,
- privatizacija još traje,
- ugostiteljsko-turistički kadar je loše plaćen i destimulisan,
- rat i njegove posledice uticale su na razvoj turizma.

Mere koje mogu doprineti unapređenju turističke ponude u Srbiji odnose se na:

- uvođenje sistema potpunog kvaliteta u sve turističke institucije i preduzeća,
- ubrzanje procesa privatizacije,
- formiranje jasne strategije razvoja turizma i turističke politike koja će stimulisati preduzetništvo,
- stimulisanje rada, kreativnosti i motivisanosti turističkih kadrova,
- korišćenje svih prirodnih potencijala i kulturnog nasleđa,
- obogaćivanje turističke ponude raznim proizvodima i uslugama koji će turizam u Srbiji učiniti prepoznatljivim i privlačnim.

Posmatrajući hotelski proizvod kao element turističke ponude, značajno je da menadžment hotela mora da razmišlja o kvalitetu postojećih i razvoju novih sadržaja. Mogućnosti su sledeće:

- Prikupljanje informacija iz okruženja. Održivi turizam sve više postaje proizvod. To podrazumeva usklađivanje samog hotela sa standardima i tehnologijama koje se smatraju ekološkim i njegovu povezanost sa ostalim delatnostima i subjektima na nivou destinacije.
- Razvoj proizvoda prema određenim ciljnim grupama. Na bazi istraživanja tržišta neophodno je definisanje ciljnih grupa potrošača i prilagođavanje proizvoda njihovim potrebama.

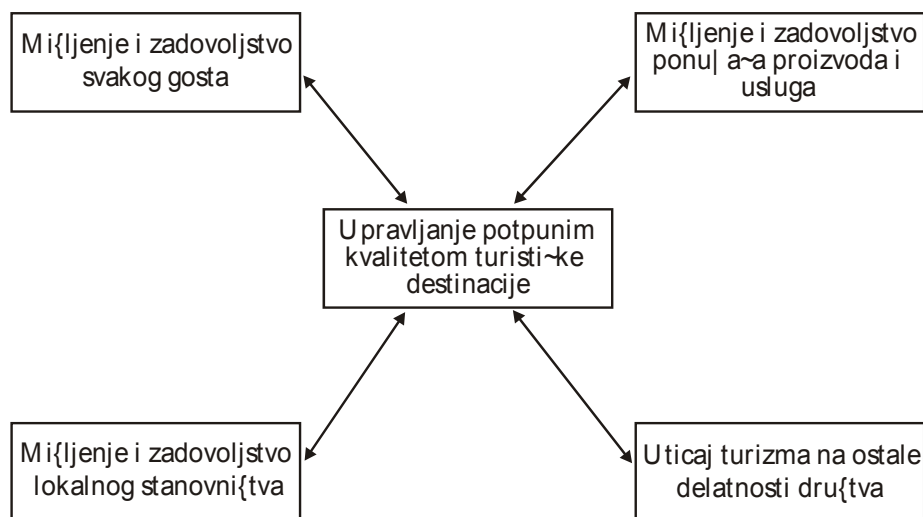
---

<sup>5</sup> Page, J.S., Tourism Management, Managing for Change, Butterworth Heinemann, 2003., str. 74.

- Razvoj marke, u velikoj meri može doprineti obezbeđenju lojalnosti potrošača, ukoliko po kvalitetu pruženih usluga hotelski objekat postane prepoznatljiv na tržištu. Značajan element turističke ponude predstavlja i turistička destinacija, pod kojom se

podrazumeva zemlja, njeni regioni, gradovi i sl. U tom smislu, neophodno je odrediti elemente kvaliteta turističke ponude zemlje kao destinacije, a zatim pojedinih regiona, mesta i sl.

Elementi kvaliteta turističke destinacije zemlje određuju ponuđači, gosti, lokalno stanovništvo i društvo (slika 3).



**Slika 3 - Upravljanje potpunim kvalitetom turističke destinacije<sup>1</sup>**

Elementi kvaliteta turističke destinacije predstavljaju: transportne mogućnosti - dostupnost mesta i transport u mestu, sigurnost i zaštita, smeštaj i ishrana, priroda i zaštita prirode, sport i rekreacija, kulturne manifestacije, lokalne atraktivnosti, zabava i animacija, lakoća sporazumevanja i dostupnost informacija, sloboda, privatnost, druženje sa lokalnim stanovništvom i poverenje, poštenje.

Model pristupa unapređenju kvaliteta i izradi strategije unapređenja kvaliteta turizma u Srbiji zasniva se na sagledavanju odgovora na sledeća pitanja:

- Ko je naš turista?
- Kakvo je njegovo mišljenje o nama / kakvi smo u njegovim očima?
- Kako možemo postati bolji?
- Koje mere unapređenja treba preduzeti?

*Elementi kvaliteta turističke destinacije i turističkog proizvoda gledane očima turiste su:*

- Slika destinacije pre dolaska
- ∇
- Informacije pre dolaska
- ∇
- Rezervacija
- ∇
- Putovanje do destinacije
- ∇
- Dolazak (prijem)
- ∇
- Informacije na destinaciji
- ∇
- Mesto boravka
- ∇
- Mesto ishrane
- ∇
- Atrakcije i privlačnost
- ∇
- Infrastruktura i okruženje
- ∇
- Kontakti i uspomene nakon povratka

Za svaki turistički proizvod i uslugu treba propisati standarde kvaliteta, jer su oni garancija ukupnog kvaliteta turizma. U tom smislu, značajno je istaći da strategijski pristup u planiranju razvoja turizma treba da omogući postizanje sledećih ključnih ciljeva:

- Unapređenje kvaliteta na nacionalnom nivou.
- Osnovni pravac ekonomske politike mora biti usmeren na podržavanje i stvaranje pogodnih uslova za razvijanje i podsticanje niza modaliteta saradnje među kompanijama, kako na planu kreiranja hotelskog proizvoda, tako i razvijanja tehnoloških procesa.
- Na nivou hotelske industrije / poslovanja prevazilaženje stanja rezervisanosti od izvoznih odnosno međunarodno regionalnih aktivnosti, u cilju eliminisanja usmerenosti na kratkoročne finansijske ciljeve (tzv. devizni efekat).
- Na nivou vlade izražene podsticajne aktivnosti (ulaganje u ljude / putem edukativnih ili instruktivnih programa prilagođavanja potrebama globalnog tržišta.
- Praksa razvijenijih hotelskih industrija i zemalja je pokazala da su one poslednjih godina bile maksimalno orijentisane na suptilnije metode i aktivnosti razvoja, napuštajući tradicionalne mere stimulisanja internacionalizacije. Sa druge strane, državna infrastruktura u zemljama u razvoju i tranzicionim privredama, preko svojih strateški postavljenih i izgrađenih instrumenata i institucija.

### 3. ZAKLJUČAK

Upravljanje kvalitetom u turizmu je složen proces. Turisti imaju sve veće zahteve, a cilj turističke privrede je da zadovolji njihova očekivanja. Osnovu upravljanja kvalitetom čini standardizacija. Sistem kvaliteta oličen u ISO 9000 standardima, daje dobru osnovu za implementaciju TQM (Total Quality Management) pristupa. Unapređenje kvaliteta može omogućiti razvoj turizma koji će zadovoljiti turiste, ponuđače turističkih proizvoda i usluga, očuvanje prirodnih resursa i uticati na privredni razvoj Srbije. Kvalitet treba da postane osnovni pravac strategije razvoja turizma Srbije.

### LITERATURA

- [1] Beech, J., Chadwick, S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, 2006.
- [2] Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., *Fundamentals of Total Quality Management*, Chapman&Hall, London, 1998.
- [3] Holjevac, A.H., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
- [4] ISO 9000 : 2000 *Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary*, ISO, Geneva, 2000.
- [5] Magaš, D., *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- [6] Mountinho, L., *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, 2000.
- [7] Page, J. S., *Tourism Management, Managing for Change*, Butterworth Heinmann, 2003.
- [8] *Quality Offansive in Swiss Tourism*, WTO, Lithuania, 2004.