



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Дејан Секулић

**КВАЛИТЕТ У ФУНКЦИЈИ ОБЕЗБЕЂИВАЊА
САТИСФАКЦИЈЕ КОРИСНИКА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ
УСЛУГА**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2016. године

<i>I. Аутор</i>
Име и презиме: Дејан Секулић
Датум и место рођења: 22.11.1983. године, Параћин
Садашње запослење: Асистент на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу
<i>II. Докторска дисертација</i>
Наслов: КВАЛИТЕТ У ФУНКЦИЈИ ОБЕЗБЕЂИВАЊА САТИСФАКЦИЈЕ КОРИСНИКА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ УСЛУГА
Број страница: <i>vii</i> + 266
Број слика: 35, Број табела: 59.
Број библиографских података: 293, Интернет извори: 27
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Научна област (УДК): 005:338.48
Ментор: проф. др Вељко Маринковић
<i>III. Оцена и одбрана</i>
Датум пријаве теме: 10.04.2014. године.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: IV-02-562/17 од 15.10.2014. године.
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: Др Вељко Маринковић , ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија, Др Бранко Маричић , редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област Пословна економија и менаџмент, Др Гордана Радосављевић , редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија.
Комисија за оцену докторске дисертације:
Комисија за одбрану докторске дисертације:
Датум одбране дисертације:

КВАЛИТЕТ У ФУНКЦИЈИ ОБЕЗБЕЂИВАЊА САТИСФАКЦИЈЕ КОРИСНИКА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ УСЛУГА

Апстракт

Циљ ове докторске дисертације је да идентификује најзначајније компоненте квалитета који су покретачи сатисфакције корисника хотелијерских услуга. На основу опсежног истраживања домаће и стране литературе, описани су најзначајнији модели за мерење квалитета услуга и сатисфакције у услужним делатностима, са посебним нагласком на хотелску индустрију. На основу ових модела конципиран је нови истраживачки модел, који је тестиран у пракси. Централно место у моделу заузима сатисфакција корисника хотелијерских услуга, која је условљена квалитетом услуга и имицом хотела. Као последица сатисфакције гостију јавља се њихова лојалност. Дефинисане варијабле описане су помоћу одређених констатација, које су испитаници оцењивали на седмостепеној Ликертовој скали.

Истраживање је спроведено у седам хотела у Србији. За прикупљање примарних података коришћен је анкетни метод. Испитивање задовољства хотелских гостију спроведено је путем e-mail анкете, коју су хотели послали на електронске адресе својих гостију које имају у бази података. Истраживање је спроведено током октобра и новембра 2015. године. Од укупног броја послатих упитника пристигла је 241 потпуно попуњена анкета.

Резултати истраживања добијени применом статистичког пакета за друштвене науке (*Statistical Package for Social Sciences - SPSS 21*), показали су: да квалитет услуга и имиц хотела сигнификантно утичу на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга. Такође, задовољство гостију боравком у хотелу утиче на њихову лојалност. С друге стране, поделом испитаника у групе по основу демографских обележја као што су пол, старост, ниво образовања и мотив боравка, добијени су резултати који указују да постоје одређене разлике у оцени дефинисаних варијабли у моделу. Тако, разлике у оцени квалитета хотелских услуга јављају се у зависности од пола, нивоа образовања и мотива боравка гостију. Разлике у оцени имица хотела јављају се код испитаника различитог пола и по основу мотива боравка. Разлике у оцени укупне сатисфакције боравком у хотелу условљене су полом испитаника, док лојалност испитаника не зависи од поделе испитаника у различите групе у зависности од демографских обележја и мотива боравка.

Истраживање има неколико ограничења која треба узети у обзир приликом генерализације резултата, а то су: величина узорка, географско подручје, време спроведеног истраживања, сезоналност хотелског пословања, ограничен број варијабли у моделу. Спроведено истраживање пружа значајне теоријске и емпиријске импликације. Тестирани модел обезбеђује поуздану основу за будућа истраживања квалитета и сатисфакције корисника хотелијерских услуга како на нивоу појединачних хотела, тако и на нивоу целокупне хотелске индустрије.

Кључне речи: квалитет услуга, сатисфакција, имиц, лојалност, корисници хотелијерских услуга.

QUALITY IN THE FUNCTION OF PROVIDING SATISFACTION OF THE HOTEL SERVICES USERS

Abstract

The aim of this doctoral thesis is to identify the most important components of quality which are the drivers of customer satisfaction of the hotel services users. Based on extensive research of domestic and foreign literature, described the most important models for measuring service quality and customer satisfaction in service industries, with a special focus on the hotel industry. On the basis of these models, a new research model is introduced and tested in practice. The central place in the model takes the satisfaction of the customer, which is conditioned by the service quality and the hotel image. As a result of the satisfaction, there is customers loyalty. The defined variables are described using specific ascertainties, which respondents rated on a seven-point scale.

The survey was conducted in seven hotels in Serbia. For primary data collection was used questionnaire method. Testing customers satisfaction was conducted via e-mail questionnaire, that was sent to e-mail addresses of guests available in the hotel database. The survey was conducted in October and November 2015. Of the total number of sent questionnaires 241 were received completely filled.

The research results obtained by using the Statistical Package for Social Sciences - SPSS 21, showed: the service quality and the hotel image significantly influence the satisfaction of the hotel services users. Also, the satisfaction of the guests staying in hotel affect their loyalty. On the other hand, dividing subjects into groups based on demographic characteristics such as gender, age, education and the motives to stay, the obtained results indicate that there are certain differences in the evaluation of the defined variables in the model. Thus, differences in the assessment of the quality of hotel services occur depending on gender, education and guests motifs stay. Differences in the evaluation of the hotel image occur in respondents of different sexes and motives to stay. Overall satisfaction with the hotel stay is influenced by the gender of respondents, while the loyalty of guests does not depend on the dividing respondents into different groups based on demographic characteristics and motives to stay.

The study has several limitations that should be taken into account in the generalization of results, such as: sample size, geographic area, the time of the research, the seasonality of hotel business, a limited number of variables in the model. The research provides important theoretical and empirical implications. The tested model provides a reliable basis for future research quality and customer satisfaction of the hotel services users at the level of single hotels, as well as the level of the entire hotel industry.

Key words: *services quality, satisfaction, image, loyalty, users of hotel services.*

САДРЖАЈ

УВОД	1
------------	---

Први део

КОНЦЕПТ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Маркетинг концепт у хотелијерству	7
1.1. Развој маркетинг концепта	7
1.2. Макро и микро окружење у хотелијерству	13
1.2.1. <i>Макромаркетинг окружење</i>	14
1.2.2. <i>Микромаркетинг окружење</i>	20
1.3. Специфичности маркетинга у хотелијерству.....	23
1.4. Маркетинг микс у хотелијерству.....	27
1.5. Стратегије управљања маркетингом у хотелијерству	29
2. Карактеристике квалитета услуга у хотелијерству.....	36
2.1. Однос квалитета производа и квалитета услуга у савременој привреди	37
2.2. Вишедимензионалност квалитета услуга у хотелијерству	39
2.3. Геп модел квалитета услуга	47
2.4. Тотални и атрактивни квалитет у хотелијерству	50
2.5. Управљање квалитетом услуга у хотелијерству	53
2.5.1. <i>Стандарди управљања квалитетом услуга</i>	55
2.5.2. <i>Неопходни ресурси за управљање квалитетом услуга</i>	59
2.6. Квалитет односа у услужном сусрету	62
2.7. Улога корисника у контроли квалитета хотелијерских услуга	63
3. Мерење квалитета услуга.....	65
3.1. Значај мерења квалитета услуга	66
3.2. Компоненте квалитета услуга.....	67
3.3. Модели за мерење квалитета услуга	68
3.3.1. <i>SERVQUAL</i>	71
3.3.2. <i>SERVPERF</i>	72
3.3.3. <i>LODGSERV</i>	73
3.3.4. <i>HOLSERV</i>	73
3.3.5. <i>LQI</i>	74
3.3.6. <i>DINESERV</i>	75

Други део

САТИСФАКЦИЈА КОРИСНИКА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ УСЛУГА

1. Концепт сатисфакције потрошача	78
1.1. Анализа различитих степена сатисфакције потрошача	78
1.2. Тотална сатисфакција потрошача.....	85

1.3. Однос сатисфакције и лојалности потрошача.....	88
2. Компоненте квалитета као детерминанте сатисфакције корисника услуга у хотелијерству	93
2.1. Однос квалитета услуга и сатисфакције потрошача	93
2.2. Опипљиве компоненте квалитета хотелских услуга	98
2.3. Неопипљиве компоненте квалитета хотелских услуга.....	102
2.4. Однос имиџа хотела и сатисфакције корисника услуга у хотелијерству.....	106
3. Мерење сатисфакције потрошача	108
3.1. Циљеви мерења сатисфакције потрошача.....	109
3.2. Поступак мерења сатисфакције потрошача	111
3.3. Модели за мерење сатисфакције потрошача.....	115
3.3.1. Шведски барометар сатисфакције потрошача	115
3.3.3. Амерички индекс сатисфакције потрошача	117
3.3.2. Норвешки барометар сатисфакције потрошача	123
3.3.4. Европски индекс сатисфакције потрошача	125
3.3.5. Швајцарски индекс сатисфакције потрошача	128
3.3.6. Немачки индекс сатисфакције потрошача	130

Трећи део

МАРКЕТИНГ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Развој маркетинга односа у хотелијерству	132
1.1. Оријентација хотела на потрошаче	132
1.2. Од класичног маркетинга ка маркетингу односа.....	135
1.3. Суштина концепта маркетинга односа.....	141
1.4. Типови маркетинга односа у хотелијерству.....	145
1.4.1. Однос између госта и хотела.....	146
1.4.2. Однос између посредника и хотела.....	149
1.4.3. Однос између запослених и хотела.....	150
1.4.4. Однос између конкурената у хотелијерству.....	154
2. Стратегија развоја дугорочних односа са потрошачима у хотелијерству	156
2.1. Суштина концепта маркетинга односа са потрошачима (<i>Customer Relationship Marketing – CRM</i>)	156
2.2. CRM процес и циклус госта у хотелу.....	164
2.3. CRM и интеграција хотелских одељења	172
2.4. Алати за имплементацију CRM-а у хотелијерству	174
3. Управљање односима са потрошачима у хотелијерству.....	181
3.1. Креирање вредности за потрошаче	182

3.2. Привлачење и задржавање порошача.....	187
3.3. Изградња дугорочне лојалности у хотелијерству.....	192
3.4. Програми лојалности у хотелијерству	195

Четврти део

МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

1. Конципирање истраживачког модела	201
1.1. Дефинисање предмета и циљева истраживања.....	201
1.2. Дефинисање истраживачких варијабли и хипотеза.....	202
1.3. Одређивање метода за прикупљање и анализу података	206
1.4. Опис узорка	207
2. Резултати емпиријског истраживања.....	210
2.1. Резултати дескриптивне статистичке анализе	210
2.2. Оцена поузданости конципираног модела и корелациона анализа	215
2.3. Резултати регресионе анализе	216
2.4. Резултати тестова поређења средина	223
2.5. Предлог мера за унапређење квалитета у функцији повећања сатисфакције и лојалности корисника хотелијерских услуга.....	239
2.6. Ограничења и предлози за будућа истраживања	242
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	244
ЛИТЕРАТУРА	249
ПРИЛОГ	263
Прилог 1. Приказ е-mail анкете на рачунару	264
Прилог 2. Анкета – Мерење задовољства гостију у хотелијерству	265

УВОД

У теорији и пракси концепт сатисфакције потрошача представља важан фактор у остваривању профитабилних циљева предузећа, као и обезбеђивању конкурентности производа и услуга које предузеће производи и продаје у условима глобалне тржишне конкуренције. Оријентација предузећа на потрошаче и задовољење њихових захтева, оправдава настојања теоретичара и практичара да идентификују најзначајније факторе који доприносе сатисфакцији потрошача.

Једна од стратегија услужних компанија, па тако и хотелских предузећа, односи се на испоруку високо квалитетних производа и услуга. Овај концепт је у основи многих емпиријских студија, које прихватају чињеницу да квалитет производа и услуга има позитивне импликације на задовољство потрошача, а тиме и на организационе перформансе и конкурентску предност. Раст конкуренције у хотелској индустрији има велики утицај на кориснике хотелијерских услуга пружајући им разноврсни избор, већу вредност за новац и виши ниво услуга. У условима интензивне конкуренције, основни циљ хотелских менаџера је одржање и повећање перформанси компаније. Овај циљ се може остварити пружањем услуга које ће задовољити хотелског госта. Специфичност хотелске услуге огледа се у интегралности опипљивих и неопипљивих атрибута који задовољавају потребе и жеље гостију. Ова чињеница указује на сложеност и значај квалитета хотелске услуге за сатисфакцију гостију.

Иако су квалитет услуга и сатисфакција потрошача веома блиски концепти, између њих постоје значајне разлике. Идентификоване разлике условиле су повећање броја истраживања у којима се квалитет услуга и сатисфакција потрошача посматрају као самостални, одвојени концепти, а један од главних изазова за истраживаче је испитивање природе односа између концепата, односно узрочно-последичне повезаности квалитета услуга и сатисфакције потрошача. Квалитет се најчешће дефинише као скуп особина или карактеристика производа или услуга које имају способност да задовоље изражене потребе. Потрошачи оцењују квалитет производа или услуге на основу субјективних перцепција перформанси датог производа или услуге. Међутим, квалитет услуга потрошачи теже процењују од квалитета производа. Квалитет услуга је степен у којем скуп њених карактеристика испуњава захтеве потрошача. Карактеристике квалитета услуга поред саме услуге укључују и целокупни процес пружања услуга. Квалитет услуга представља субјективни доживљај (став) који одражава оцену нивоа пружене услуге. За разлику од квалитета, сатисфакција потрошача је функција њихових очекивања и перформанси производа, односно услуге. Очекивања се могу описати као променљиви унутрашњи стандарди који се заснивају на мноштву фактора, укључујући потребе, циљеве, директна или индиректна искуства са истим или сличним услугама других хотела. Односно, очекивања су предвиђања потрошача о квалитету услуга и она су функција ранијег искуства и његове прогнозе у вези способности предузећа да ће у будућности испоручити квалитетну услугу. Сатисфакција је емоционална реакција која се испољава у ситуацијама када

перформансе производа превазилазе очекивања потрошача. Сатисфакција потрошача у хотелијерству представља збир укупне сатисфакције, настале као резултат коришћења различитих услуга у хотелу. Различити фактори могу утицати на сатисфакцију потрошача. Због тога, може се рећи да је квалитет заправо један од покретача и често главни покретач сатисфакције.

Приликом разматрања концепта квалитета услуга и сатисфакције потрошача неопходно је указати на односе између ових концепата и имица компаније. У услужним делатностима имиц компаније представља важан фактор у целокупној оцени квалитета услуге. Имиц који компанија има је веома важан када потрошачи нису у могућности да оцене квалитет саме услуге. У таквим околностима предузећу које има бољи имиц, као и производима и услугама које оно продаје приписује се и већа вредност. Имиц хотела представља укупан утисак који јавност има о хотелу, односно може се рећи да је то мишљење хотелских гостију и осталих интересних група о његовом угледу и целокупној понуди. Квалитет услуге састоји се од техничког квалитета (оно што је потрошачу испоручено), функционалног квалитета (начин на који је услуга пружена) и имица предузећа. У европском индексу сатисфакције потрошача корпоративни имиц је варијабла која утиче на перципирану вредност и лојалност потрошача.

У складу са претходним разматрањима, докторска дисертација полази од становишта да је сатисфакција потрошача самостални концепт који је повезан са квалитетом услуга, али није идентичан концепту квалитета услуга. С тим у вези, тема ове докторске дисертације односи се на теоријско одређивање концепта квалитета услуга и сатисфакције потрошача, утврђивање узрочно-последичне везе између ова два концепта, развијање методологије мерења квалитета услуга, као и на емпиријску потврду утицаја квалитета услуга на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга применом метода статистичке анализе.

Иако је у страној литератури концепт квалитета услуга актуелна област истраживања, у домаћој литератури и стручној пракси још увек постоји мали број радова у овој области. Поред тога, теоријски и емпиријски резултати о утицају квалитета услуга на сатисфакцију потрошача недовољно се примењују у пракси, због чега предузећа често нису свесна међузависности ова два концепта. Упознавање и разумевање ових релација посебно је значајано за предузећа која послују у услужном сектору, међу која спадају и хотели. Задовољство потрошача и са њим повезани концепти квалитета услуга, лојалности и дугорочних односа са потрошачима представљају важне факторе за остваривање дефинисаних пословних циљева предузећа. На основу тога, произилази потреба да се конзистентно истраже дефинисани односи и предложе одговарајућа решења.

Предмет докторске дисертације је анализа теоријских и практичних сазнања о квалитету услуга, управљању квалитетом услуга и моделима за мерење квалитета услуга у услужним делатностима, са посебним нагласком на хотелску индустрију. У овој докторској дисертацији анализирана су теоријска и практична сазнања о концепту сатисфакције потрошача, методима и моделима мерења сатисфакције потрошача и

међузависности концепата квалитета услуга и сатисфакције корисника услуга у хотелијерству.

Основни циљ истраживања у овој докторској дисертацији је идентификовање најзначајнијих компоненти хотелске понуде које опредељују квалитет услуга у хотелијерству, а које су истовремено покретачи сатисфакције корисника хотелијерских услуга. Поред овог основног циља могу се издвојити и три специфична циља.

Први специфични циљ истраживања односи се на критичку процену постојећих модела за мерење квалитета услуга и сатисфакције потрошача, на основу којих је креиран нови модел за мерење квалитета услуга у хотелијерству.

Други специфични циљ истраживања односи се на предлагање мера за побољшање методологије за мерење квалитета услуга и сатисфакције корисника услуга у хотелијерству и истицање применљивости резултата и закључака истраживања у пракси хотелских предузећа.

Трећи специфични циљ истраживања је да се испитају разлике у ставовима различитих демографских група испитаника о компонентама квалитета услуга хотела. Осим тога, потребно је да се утврди да ли различите групе испитаника испољавају различити степен сатисфакције и лојалности.

На основу предмета истраживања дефинисане су две групе хипотеза. У оквиру постављених истраживачких хипотеза разликујемо: 1) хипотезе о узрочно-последичној повезаности варијабли у моделу, 2) хипотезе о статистичкој значајности разлика у просечним оценама у зависности од демографских обележја испитаника и мотива њиховог боравка у одређеном хотелу.

У складу са наведеним предметом и циљевима истраживања докторска дисертација садржи четири логички повезана дела. У првом делу, под насловом „*Концепт квалитета услуга у хотелијерству*“, детаљно је приказан развој маркетинг концепта, као актуелног пословног концепта у савременим тржишним условима. Анализира се макро и микро окружење, у оквиру кога послују савремени хотели. Утицај екстерних и интерних фактора условљава проактивни приступ у креирању и имплементацији пословне стратегије, што се огледа у уобличавању и променама у маркетинг миксу хотелских компанија. Такође, указује се на специфичности маркетинга у хотелијерству које произилазе из саме природе хотелске услуге, а које се огледају у међузависности опипљивих и неопипљивих компоненти хотелске услуге.

У том смислу, може се рећи да је квалитет услуге у хотелијерству веома значајан предиктор будућих пословних перформанси. Управљање квалитетом у хотелијерству је континуиран процес који подразумева поштовање утврђених стандарда, њихово стално одржавање и унапређивање. Рангирање квалитета услуга у хотелијерству садржано је у прописаној категоризацији хотела, означеној бројем звездица. Испорука услуга одговарајућег квалитета је гаранција успеха у пословању сваког хотела. Стога, квалитет услуга, примена адекватних модела мерења (SERVQUAL, HOLSERV, LODGSERV, SERVPERF, LQI, DINESERV) и креирање одговарајућег услужног амбијента налазе се

у фокусу пословних активности хотелских компанија, како би се остварили основни циљеви пословања хотела, односно како би се профитабилно задовољиле потребе, жеље и захтеви хотелских гостију.

У другом делу, који носи наслов „*Сатисфакција корисника хотелијерских услуга*“, дефинисан је концепт сатисфакције потрошача. Концепт сатисфакције потрошача заузима значајно место у маркетиншкој литератури, с обзиром на то да утиче на будуће понашање потрошача и њихову лојалност. Сатисфакција потрошача представља осећај задовољства који се јавља код потрошача после куповине и коришћења производа или услуге. У раду ће се разматрати основни фактори који су узрочници и последице сатисфакције корисника услуга у хотелијерству. У том контексту, разматраће се утицај компоненти хотелске понуде на задовољство корисника услуга. Можемо издвојити две групе компоненти хотелских услуга које се односе на опипљиве (локација, изглед хотела, опремљеност пријемног хола, собе и ресторана, постојање садржаја за спорт и рекреацију) и неопипљиве (љубазност, услужност, професионалност, емпатија) карактеристике хотелске услуге. Објашњен је концепт тоталне сатисфакције потрошача, као способност хотела да у условима турбулентног окружења и појачане конкуренције што боље испуњава жеље својих гостију. Поред тога, анализирани су импликације сатисфакције корисника хотелијерских услуга на њихову лојалност. Такође, приказани су и објашњени модели за мерење сатисфакције потрошача. У том контексту анализирани су најпознатији индекси за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, као што су шведски, норвешки, амерички, европски, швајцарски и немачки индекс сатисфакције потрошача.

Трећи део: „*Маркетинг односа са потрошачима у хотелијерству*“ усмерен је на разматрање концепта маркетинга односа, од класичног маркетинга до маркетинга односа са потрошачима. Маркетинг односа постаје веома популаран концепт у теорији и пракси маркетинга, јер се дошло до закључка да традиционални концепт маркетинга заснован на комбинацији инструмената маркетинг микса постаје све мање ефикасан у новим конкурентским условима умрежене економије и тржишта. Основна филозофија маркетинга односа заснована је на задржавању постојећих потрошача у циљу остваривања дугорочне конкурентске предности на тржишту. У том контексту, детаљно ће бити објашњене сличности и разлике између маркетинга односа (*RM - Relationship Marketing*) и маркетинга односа са потрошачима (*CRM – Customer Relationship Marketing*). Поред бројних сличности које се заснивају на развоју дугорочних односа, појам маркетинга односа се разликује од маркетинга односа са потрошачима. Маркетинг односа је шири појам, јер обухвата односе које предузеће има са потрошачима, али и са свим другим тржишним актерима. Маркетинг односа са потрошачима је маркетинг концепт који предузећу омогућава да идентификује, привуче и повећа број профитабилних потрошача путем управљања директним односима са њима. С тим у вези, разматрани су различити типови односа у хотелијерству, који обухватају односе хотела и њихових гостију, затим односе са посредницима, запосленима и другим конкурентским хотелима. С обзиром на то да је фокус

истраживања на потрошачу, у раду је разматрана стратегија развоја и имплементације маркетинга односа са потрошачима, која се базира на коришћењу савремене информационе технологије. У овом делу, у оквиру управљања односима са потрошачима, анализиран је концепт креирања вредности за потрошаче, привлачење и задржавање потрошача и изградња њихове лојалности. У наставку, објашњени су најпознатији програми лојалности који су карактеристични за велике хотелске ланце.

У четвртном делу, под насловом „*Методологија и резултати емпиријског истраживања*“ конципиран је истраживачки модел за мерење квалитета услуга, на основу до сада истражених и емпиријски потврђених модела. На основу предмета истраживања, постављених циљева и дефинисаних хипотеза, приступило се теренском истраживању, односно прикупљању примарних података анкетним методом. Упитник је конципиран тако да прати циклус госта у хотелу, од његовог доласка до одласка из хотела. У том контексту, хотелски гости (испитаници) оцењивали су квалитет свих елемената хотелске понуде. Оцењивана је укупност хотелске понуде, односно опипљиве (изглед хотела, локација, намештај, соба, купатило и остали садржаји у хотелу) и неопипљиве компоненте хотела (љубазност, емпатија, ажурност, професионалност). На основу добијених података утврђена је структура узорка према демографским обележјима испитаника.

Применом дескриптивне статистичке анализе утврђене су вредности аритметичких средина, стандардних девијација и модуса независних варијабли у моделу. Израчунавањем коефицијента *Cronbach alpha* оцењена је поузданост постављеног модела, а степен линеарне корелације између варијабли утврђен је израчунавањем Пирсоновог коефицијента. У наставку тестиране су постављене статистичке хипотезе о једнакости аритметичких средина варијабли модела у зависности од демографских обележја испитаника и мотива њиховог боравка у хотелу. Применом прсте и вишеструке регресионе анализе утврђен је утицај квалитета услуге и имица на сатисфакцију, као и утицај сатисфакције на лојалност. Посебно је испитан утицај појединачних компоненти квалитета услуге на сатисфакцију гостију. На крају емпиријске анализе, на основу резултата истраживања предложене су конкретне мере за унапређење квалитета у функцији повећања сатисфакције и лојалности корисника хотелијерских услуга, као и ограничења и предлози за будућа истраживања.

Први део

КОНЦЕПТ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Тржиште представља место сусрета продавца и купаца на коме се размењује роба и услуге. У раној фази развоја, тржиште је представљало одређено место које је подразумевало личну присутност продавца и купца, као и робе која је предмет трговања. Развојем производних снага тржиште не захтева физичку присутност предмета размене и људи, а односи на њему постају све сложенији. Тако да данашње тржиште представља скуп целокупних односа понуде и тражње на одређеном подручју у одређено време. Савремено тржиште је динамично и нестабилно, па успех понуђача производа и услуга подразумева активни однос према тржишту. Активан однос продавца према тржишту подразумева упознавање потреба, захтева и жеља његових потрошача. Управо суштина маркетинг концепта се огледа у способности компанија да идентификују, а потом и задовоље потребе и жеље својих потрошача.

Уколико хотел жели да прода своје услуге, кључно је да разуме и правилно примени маркетинг концепт у пословању. Маркетинг концепт представља филозофију оријентисану на потрошача, која фокусира сва расположива средства у циљу задовољења жеља и потреба потрошача и тако резултира профитом.¹ У том контексту, циљ хотелских компанија је да креирају микс услуга, које ће пружити директан одговор на незадовољене потребе хотелских гостију.

1.1. Развој маркетинг концепта

Маркетинг концепт данас представља преовлађујућу пословну филозофију многих производних и услужних компанија у које спадају и хотелска предузећа. Маркетинг је имао релативно скромно значење до 50-их година XX века, када је постао доминирајућа пословна концепција у САД-у, 60-их у Немачкој и Јапану, средином 70-их у Великој Британији итд.² Сматра се да је термин маркетинг концепт први пут употребљен у годишњем извештају америчке фирме „General Electric“, 1952. године. Дуго година приликом дефинисања маркетинга истицала се његова улога у процесу размене, односно способност да се олакша и стимулише размена производа и услуга. Тако, Америчко удружење за маркетинг (*АМА – American Marketing Association*), дефинише маркетинг на следећи начин: „Маркетинг је активност, сет институција и процеса за креирање, комуницирање, испоручивање и размену понуда, које имају вредност за потрошаче, клијенте, партнере и друштво у целини“.³ Маркетинг као пословна филозофија ставља потрошача у центар свих активности у компанији. На основу тога Armstrong и Kotler (2005), дефинишу маркетинг као „друштвени и управљачки процес помоћу којег индивидуе и групе кроз креирање и размену

¹ Николић, Д. (2008), *Хотелски маркетинг*, Висока хотелијерска школа, Београд, стр. 14.

² Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *Основи маркетинга*, ЦИД, Економски факултет Београд, стр. 4.

³ Америчко удружење за маркетинг (2013), *Дефиниција маркетинга*, преузето (12.01.2015.) са <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

производа и вредности са другима добијају оно што им је потребно и желе“.⁴ Милисављевић, Маричић и Глигоријевић (2012),⁵ истичу да маркетинг подразумева све непосредне и посредне активности које предузеће предузима или има намеру да предузме према изабраном (циљном) тржишту. Стога, маркетинг не помаже само повећању продаје, него и задовољавању потреба и жеља потрошача. Маркетинг као савремена пословна филозофија ставља потрошача у центар свих активности предузећа.

Еволуција маркетинг концепта представља еволуцију процеса размене, јер порекло маркетинга је у размени. Маркетинг је одувек имао улогу у обављању размене, само што се његов значај мењао. Тако, док је тржиште било неразвијено, произвођачи и понуђачи користили су само неке елементе маркетинга, као што су производ и цена. Касније, јављају се и други елементи маркетинг микса, као што су реклама и избор одговарајућих канала дистрибуције. Тржишни услови у великој мери утицали су на начин пословања предузећа. Промене у окружењу периодично су утицале на напуштање једне и прихватање друге пословне концепције. Настанак и развој маркетинг концепта везује се за Сједињене Америчке Државе. Еволуција маркетинга се анализира од индустријске револуције, крајем 80-их година XIX века и за компаније карактеристично је пет фаза развоја: концепција производње, концепција производа, концепција продаје, маркетинг концепција и концепција друштвеног маркетинга (табела 1.1).⁶

Производна концепција представља период од почетка индустријске револуције до 30-их година XX века. Овај период карактерише недовољна понуда робе на тржишту, тако да су купци били спремни да прихвате било који производ који се нудио на тржишту. Све што је било произведено могло је да се прода, тако да је фокус менаџера био на производњи, а не на маркетингу. Основни постулат производне концепције је да ће квалитетан производ продавати сам себе. Цену производа одређивали су запослени у финансијама, а пословну стратегију имплементирали су инжењери. Примена производне концепције у хотелским предузећима подразумева продају услуга за коју хотел сматра да је добра за његове госте, а не онога што гости заправо желе. Тако шеф кухиње хотелског ресторана може да послужује храну коју он сматра да је квалитетна, не обраћајући пажњу на то шта гости ресторана желе. На тај начин он губи контакт са својим гостима и њиховим жељама и фокусира се само на припремање (производњу) хране. Основни проблем производне концепције је у томе што менаџмент може да се толико фокусира на производњу и да заборави на своје потрошаче. Други пример говори о госту који је одсео у хотелу у швајцарским Алпима. Хотелски ресторан је имао терасу, која је гледала на Женевско језеро. Међутим, тераса је била на крају ресторана и веома далеко од кухиње. У близини терасе није било места

⁴ Armstrong, G., Kotler, P. (2005), *Marketing – An Introduction*, 7th edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 6.

⁵ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *он.цум*, стр. 4-5.

⁶ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate Zagreb, str. 23-28; Bowie, D., Buttle, F. (2011), *Hospitality Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, pp.12-17.

за послуживање, па се сва храна доносила из ресторана. Иако је тераса за госта била предност, за хотел је била сметња. Хотел је обесхрабривао госте да буду услужени на тераси, тако што није постављао столове. Уколико је неко желео да једе на балкону, требало је да сачека 15 минута да конобар постави сто. Када би послужио госта, конобар би нестао и тако подсетио госта да не треба да своје оброке конзумира на тераси. Тако, уместо да хотел идентификује жеље и захтеве гостију, он се фокусирао само на припремање хране.

Концепција производа представља варијанту производне концепције, која у фокус ставља производњу што квалитетнијих производа. Овај концепт подразумева да ће потрошачи фаворизовати производе највишег квалитета и перформанси или производе који поседују неке нове карактеристике (атрибуте).⁷ Компаније у чијем је фокусу ова пословна оријентација, усмеравају своје напоре на продају супериорног производа и његово континуирано побољшање. Дobar пример успешне примене концепције производа представља улазак *McDonald's*-а на тржиште Русије и Кине. *McDonald's* је генерисао високу тражњу за својим производима који су представљали иновативну понуду на овим тржиштима. Менаџмент је фокус ставио на припрему квалитетних производа, развој ланца ресторана и обуку запослених, како би адекватно опслужили високу тражњу. Међутим, концепција производа полази од становишта да су потрошачи склони постојећим производима и да је посао менаџмента да развије побољшане верзије ових производа. Ова концепција занемарује чињеницу да потрошачи настоје да задовоље своје потребе и да би лако могли да се окрену другим производима како би их задовољили. Тако на пример хотелски гости могу да преноће у приватном смештају уместо у хотелу или да се хране у ресторану брзе хране уместо у традиционалним ресторанима.

Током двадесетих година XX века на тржишту САД-а долази до хиперпродукције производа, што је уз пад животног стандарда довело до Велике економске кризе (1929-1933. године). Тада нису више у фокусу били проблеми колико произвести, већ како продати произведену робу. *Продајна концепција* означава раздобље у еволуцији маркетинга када су компаније схватиле да потрошачи неће куповати производе уколико компаније не уложе велике продајне и промотивне напоре. Конкуренција је била све оштрија, а проблеми продаје све сложенији. Начин да се реши овај проблем нађен је у запошљавању већег броја продаваца који би тражили нове купце и тржишта. Циљ је био да се реализује продаја, без обзира на задовољство потрошача након продаје или остварене зараде. Предузећа која су продајно оријентисана сматрају да ће се купци опирати куповини производа и услуга за које сматрају да им нису потребни и да је задатак личне продаје и привредне пропаганде да их убеди у потребу да их купе.⁸ Веома мало пажње се посвећивало сатисфакцији потрошача после обављене куповине, а компаније су почеле да формирају секторе и одељења чији је циљ био да пронађу потрошаче за њихове производе. Међутим, код многих предузећа која су била продајно оријентисана долази до маркетинг миопије.

⁷ Armstrong, G., Kotler, P. (2005), *op.cit.*, p. 13.

⁸ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *op.cit.*, стр. 17.

Краткотрајни продајни резултати нису успели да реше дугорочне проблеме пласмана робе и стабилног тржишног учешћа. Разлог за то је чињеница да продајна концепција не ствара дугорочне односе са потрошачима, већ је у њеном фокусу продаја залиха нагомиланих производа, а не стварање производа који ће задовољити потребе потрошача. Веома често, хотели, ресторани, авио компаније и крузери окренути су продајној концепцији. Разлог за то су велики капацитети са којима располажу и које није лако у сваком моменту попунити. Агресивна промоција има за циљ да се попуне собе, слободна места у авиону или ресторану, уз занемаривање захтева потрошача. Често, интензивна промоција се јавља у тренуцима када се приход смањује, а да при томе ове компаније не анализирају разлоге пада прихода. Уобичајено, не покушавају да мењају свој производ или услуге, како би се прилагодили тржишту које се мења, већ нуде своје производе и услуге клијентима путем агресивног оглашавања и попушта. Агресивна лична продаја и промоција нису дали резултате, па се еволуција маркетинга наставља. Тако 50-их година XX века долази до окретања са продајне на маркетинг концепцију.

Маркетинг концепција постаје доминантна пословна филозофија многих компанија у периоду после Другог светског рата. Изјава *Pilssbury Company* „Ми се бавимо послом задовољавања потреба и жеља потрошача“ на најбољи начин одражава суштину маркетинг оријентације предузећа. Ова изјава указује да је продаја само један елемент маркетинга и да се маркетинг пита шта да се производи, а не само како продати производ. Маркетинг концепт у фокус свих пословних активности у предузећу ставља потребе и жеље потрошача. Предузећа почињу да идентификују групе потрошача које имају идентичне потребе и жеље, односно тржишне сегменте. Затим, формирају одељења за истраживање тржишта, чији је задатак био да идентификују ове потребе и захтеве, у циљу креирања и производње производа који би задовољили изражене потребе потрошача. Маркетинг концепт је филозофија која прожима сваку пословну активност предузећа. Његова примена омогућава дугорочни раст продаје и профита, као и могућност утицања на промене из окружења. Kotler (2003), је јасно указао на разлике између продајне и маркетинг оријентације предузећа⁹. Продајна оријентација полази од фабрике, фокус је на продаји постојећих производа путем агресивне личне продаје и промоције у циљу остваривања профита на основу реализованог обима продаје. Овај приступ је означен као приступ „изнутра ка споља“. С друге стране, маркетинг концепт почиње истраживањем тржишта, у фокусу су потребе потрошача и повезивање свих маркетиншких активности које утичу на потрошаче у циљу остваривања профита на бази њихове сатисфакције. Ово је поглед „споља - унутра“.

Многа предузећа данас иду иза маркетинг концепта према *концепту потрошача*. Ове компаније настоје да своје производе и услуге што више прилагоде потребама и жељама индивидуалних потрошача. Предузећа ово постижу прибављањем релевантних информација о индивидуалним потрошачима у вези њихових прошлих куповина,

⁹ Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, International Edition, Upper Saddle River, New Jersey, p. 20.

демографских, психографских и других карактеристика. Она настоје да изграде висок степен лојалности потрошача. Имплементацију овог концепта омогућио је снажан развој информационе технологије, Интернета и база података. С друге стране, ово захтева велика улагања у прибављање софтвера, хардвера и самих информација. Примена овог концепта омогућава хотелима да услуге „скроје по мери“ својих гостију. Одговарајућа софтверска решења и управљање базама података допринела су да хотел зна какве јастуке гост воли, које вино пије, шта најчешће поручује у ресторану и бару, да ли воли свеже воће, шта треба да има на располагању у мини бару, да ли користи допунске садржаје у хотелу и сл.

Табела 1.1. Еволуција маркетинг концепта у хотелијерству

Почетак	Фокус	Средство	Исход
Производна концепција			
Постојећи хотелски производ/услуга	Одржавање и побољшање постојећег производног концепта	Мала побољшања постојећег маркетинг микса	Профит у зависности од стабилности тржишта
Концепција производа			
Иновативни хотелски производ/услуга	Задовољење високе тражње	Нова технологија, масовна производња и нижи трошкови	Профит кроз масовну продају
Продајна концепција			
Постојећи хотелски производ/услуга	Постојећа и нова опрема	Агресивна лична продаја и пропаганда	Профит кроз обим продаје
Маркетинг оријентација			
Пословно и туристичко тржиште	Потребе и жеље пословних гостију и туриста	Интегрисани маркетинг	Профит кроз сатисфакцију потрошача
Концепт друштвеног маркетинга			
Пословно и туристичко тржиште и захтеви друштвене заједнице	Друштвено одговорно хотелско пословање	Интегрисани маркетинг (интереси потрошача и друштва)	Профит кроз позитивни имиџ и сатисфакцију потрошача

Извор: Bowie, D., Buttle, F. (2011), *Hospitality Marketing*, стр.13.

Концепт друштвеног маркетинга представља најновију пословну филозофију, која подразумева да компанија треба да идентификује потребе и жеље потрошача, у складу са тим испоручи одговарајуће производе и услуге који ће задовољити њихове потребе боље од конкуренције, на начин који одржава или побољшава добробит

потрошача и друштва. Прихватање концепта друштвеног маркетинга значи да тржишни актери уважавају и примењују друштвене и етичке норме у пословању. Друштвени маркетинг ставља у фокус бригу за растуће еколошке проблеме, уништавање природних ресурса, брзи раст становништва и поставља питање да ли компанија која задовољава потребе својих потрошача, дугорочно ради најбоље за читаво друштво. Основни циљ друштвеног маркетинга је да се унапреди квалитет живота. Бројне организације утичу на компаније да доносе одлуке које су у општем јавном интересу. Притисак друштва видљив је у маркетингу цигарета и јаких алкохолних пића. Ресторани имају делове за непушаче, док хотели не дозвољавају пушење у собама или имају посебне спратове за непушаче. Све више на значају добија зелено хотелијерство.

Еколошки принципи очувања животне средине значајно утичу на пословање хотелских предузећа. Тако, поједини хотели се налазе у подручјима изузетне природне лепоте или су смештени у историјски и културно значајном делу појединих градова.¹⁰ За велики број потрошача хотелских производа и услуга, веома је значајно сазнање да хотели активно доприносе очувању животне средине. Стога је за многе хотеле стратегија очувања животне средине постала саставни део њихове пословне стратегије.¹¹ У условима загађења природног окружења, све више потрошача инсистира на производима и услугама које нису штетне за природно окружење, већ су у складу са принципима очувања животне средине. У том контексту, значајни сегмент хотелске индустрије постају “зелени хотели”. Зелени хотел је еколошки оријентисан хотел, који у фокус пословања ставља уштеде у потрошњи воде, енергије и смањење чврстог отпада и на тај начин доприноси заштити животне средине, али и смањењу трошкова пословања.¹² Појава зелених потрошача који су еколошки свесни и забринуте за еколошка питања као што су глобално загревање, оштећење озонског омотача и природних станишта јавља се 90-их година XX века.¹³ Зелени хотел је резултат друштвено одговорног пословања у хотелијерству и доприноси очувању животне средине и планете. Зелени хотели су изграђени од природних материјала, без азбеста, формалдехида, иверице, стаклене вуне, разних нездравих минералних влакана, синтетичких топлих подова, итисона, и других неприродних и нездравих материјала који су уграђени у конвенционалне хотеле. Гости више не добијају шампоне у пластичним кесицама, или су оне подложне рециклажи, тако да гости могу и сами да класирају употребљене предмете у одређене корпе за отпатке. Поред тога, гости се охрабрују да користе постељину и пешкире више дана како би се смањила потрошња воде и струје за прање постељине.¹⁴

¹⁰ Erdogan, N., Baris, E. (2007), “Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey”, *Tourism Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 604-614

¹¹ Robinot, E., Giannelloni, J.L. (2010), “Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction?”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 2, pp. 157-169.

¹² Секулић, Д., Максимовић Н. (2013), „Зелени хотели - Значај „зелених“ атрибута за потрошаче у хотелијерству, *Ecologica*, Год. 20, Бр. 70, стр. 257-260.

¹³ Kirkpatrick, D. (1990), “Environmentalism: The new crusade”, *Fortune*, No.12, pp. 44–52.

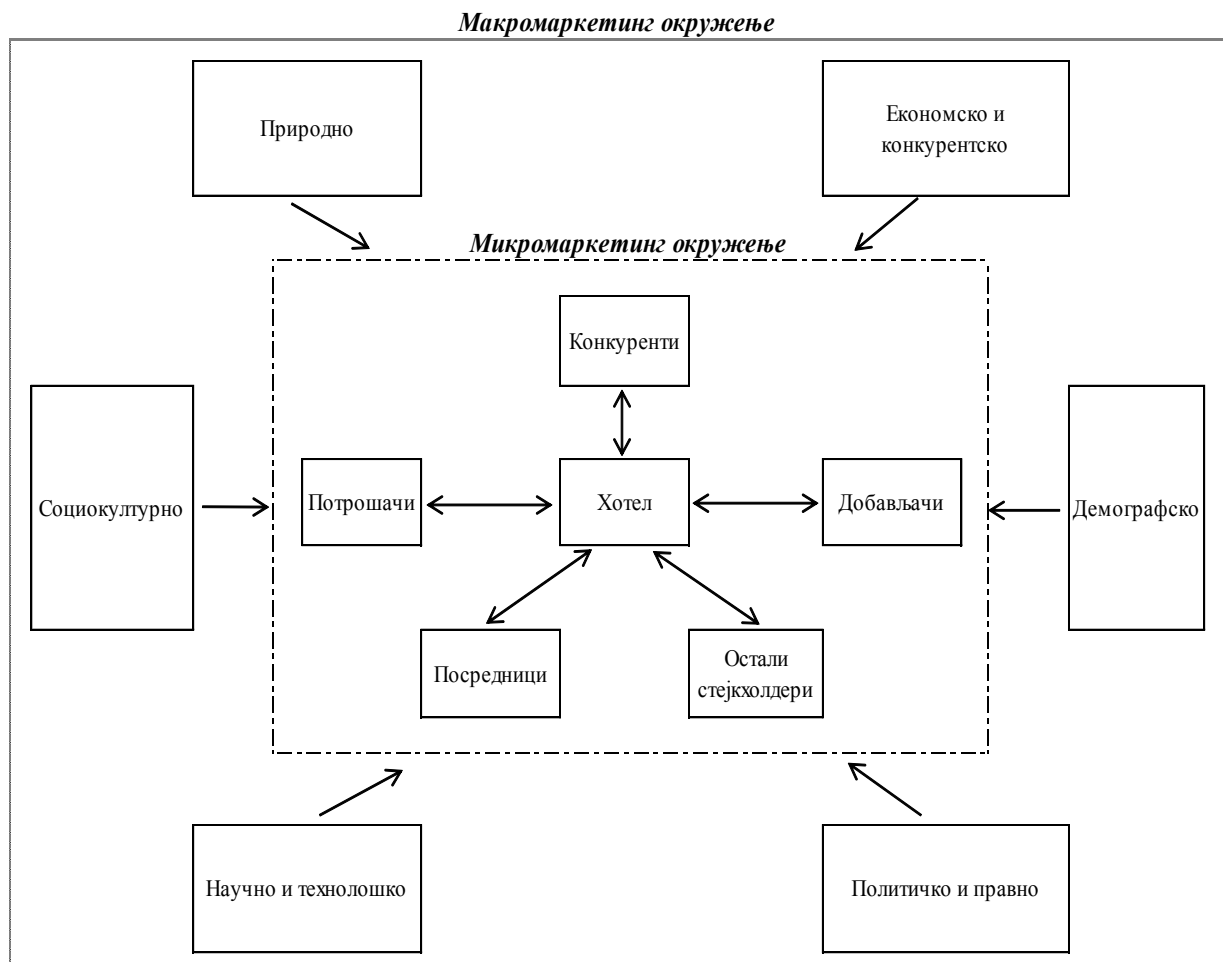
¹⁴ Секулић, Д., Мандарић, М., Максимовић, Н. (2014), „Утицај зелене пословне праксе на сатисфакцију и лојалност потрошача у хотелској индустрији“, *Ecologica*, Год. 21, Бр. 74, стр. 312-316.

1.2. Макро и микро окружење у хотелијерству

Хотелска предузећа послују у окружењу које им истовремено пружа шансе, али и ствара претње за остваривање пословних циљева. Ефикасно и ефективно управљање маркетингом обезбеђује усклађивање потенцијала предузећа са захтевима окружења. Маркетинг окружење хотела састоји се од субјеката и сила које су изван хотела, али које утичу на његову способност да развије и одржи успешан однос са својим циљним тржиштем.

У литератури из области маркетинга углавном се наводи да се окружење може поделити на *екстерно* у коме доминантну улогу имају фактори на које предузеће не може да утиче и *интерно* које је у великој мери под контролом хотелског менаџмента. Екстерно окружење се даље дели на *макро* и *микро* окружење (слика 1.1).¹⁵

Слика 1.1. Макро и микро окружење хотела



Извор: Илустрација аутора

¹⁵ Видети у: Николић, Д. (2008), *оп.цит.*, стр. 123-133; Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *оп.цит.*, стр. 132-148; Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, pp. 17-25.

1.2.1 Макромаркетинг окружење

Макромаркетинг окружење посредно утиче на пословање хотелских предузећа. Обликује пословну климу и испољава се у трендовима који су често непредвидиви. Макромаркетинг окружење обухвата: природно (физичко), економско и конкурентско окружење, социокултурно окружење, демографско окружење, научно и технолошко окружење и политичко и правно окружење (табела 1.2).

Табела 1.2. *Макромаркетинг окружење хотелских предузећа*

Макромаркетинг окружење					
Природно	Економско и конкурентско	Социокултурно	Демографско	Научно и технолошко	Политичко и правно

Извор: Илустрација аутора

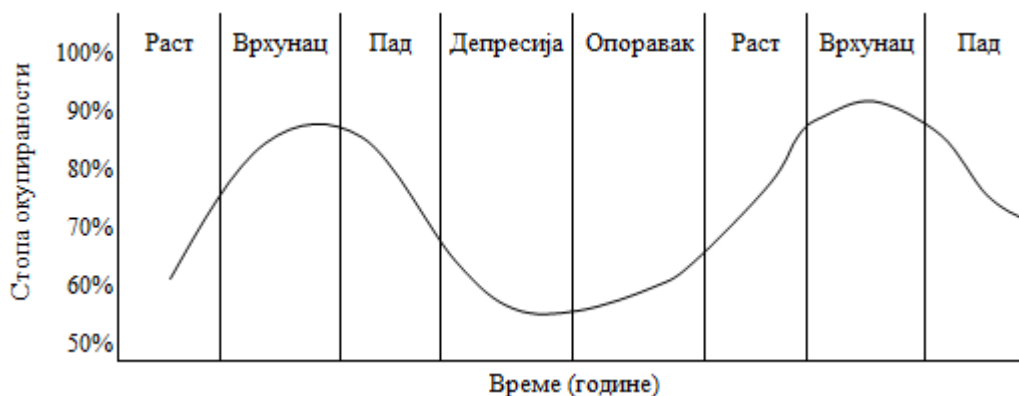
Природно окружење чине природни извори, као што су минерали и животињски свет, али и други аспекти природе. Оно је од општег друштвеног интереса и представља глобалну бригу човечанства. Природно окружење утиче на политику хотелских предузећа на различите начине, најчешће кроз несташице репроматеријала, повећање трошкова енергије, еколошке захтеве, политику државних органа и институција. Распољивост природних извора, климатске промене и географски фактори могу имати непосредне последице на маркетинг активност хотела. Природно окружење је веома значајно за развој туризма и хотелијерства. Нетакнута природа, чисте плаже, бистро море, чист ваздух, планине богате флором и фауном предствљају погодности које привлаче туристе. Малдиве чини група острва у Индијском океану, јужно од Шри Ланке. Познати су по белом песку, бистром мору и коралним гребенима. С обзиром да 60% туриста који посете Малдиве рони, јасно је колико је очување коралних гребена и подводног света за ово подручје значајно. Глобално загревање подигло је ниво Индијског океана за 25 центиметра у последњих двадесет година, што у блиској будућности може довести до потапања појединих острва на Малдивима.¹⁶

Економско и конкурентско окружење састоји се од фактора који утичу на куповну моћ становништва, као и фактора који опредељују расподелу дохотка. Економски и конкурентски фактори критични су за пословање свих предузећа, па тако и хотела. Зато маркетинг менаџери хотелских предузећа велику пажњу у анализи економских фактора морају да посвете приходима становништва, који су у директној вези са њиховом тражњом. Посебна пажња се поклања реалном и дискреционом доходу. Са растом реалног дохотка потрошачи купују више, што омогућава предузећима да уводе нове и продају више постојећих производа и услуга и обрнуто. С друге стране, дискрециони доходак представља новчани износ који остаје потрошачу

¹⁶ Mohammadi, K (2004), *Maldiv Islands Could Be Sinking*, Geographical Magazine; у Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *оп.цит.*, стр. 128-129.

после подмиривања егзистенцијалних потреба, такси, пореза и других дажбина. Поред ових, предузећа морају да прате и друге економске факторе као што су каматне стопе, промене девизног курса и друге факторе и да правовремено реагују. Деловање свих економских фактора утиче на општу економску (коњуктурну) ситуацију и пословну климу. Коњуктурни циклуси се анализирају кроз четири фазе: просперитет (бум), рецесија, депресија и оживљавање (опоравак).¹⁷ Током просперитета, незапосленост је мала, агрегатни доходак је релативно висок, куповна моћ и тражња становништва висока, што утиче да предузећа остварују добре пословне резултате. Рецесија је мање оптимистичка фаза привредног циклуса. Долази до смањења производње, незапосленост расте, а опада општа куповна моћ становништва. Депресија је најнижа фаза коњуктурног (привредног) циклуса коју одликује висока незапосленост, низак ниво тражње и пад пословних активности предузећа. Опоравак је фаза привредног циклуса у којој се привреда креће од рецесије ка просперитету. Током овог периода смањује се незапосленост, повећава доходак становништва, враћа се спремност за потрошњу, а предузећа и појединци имају више поверења у привреду. Bowie и Buttle (2011), истичу да привредни циклус у хотелској индустрији карактеришу следеће фазе:¹⁸ раст, врхунац, пад, депресија и оживљавање (слика 1.2).

Слика 1.2. Карактеристике привредног циклуса у хотелијерству



Извор: Илустрација аутора

У фази раста хотели имају високу стопу попуњености (окупираниости),¹⁹ цене собе су високе у складу са растућом тражњом, финансијски ток је позитиван, вредност имовине расте и хотелијери имају велику пословну поузданост. У фази врхунца стопа окупираниости и цене соба су високе, капитал је доступан за нове инвестиције, али долази до успоравања растућег тренда. Компетитивну структуру тржишта описује број конкурентних предузећа која послују у одређеном сегменту економије, као и учешће

¹⁷ Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *Маркетинг менаџмент: Импликације на туризам*, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, стр. 89-91.

¹⁸ Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, pp. 19-20.

¹⁹ Стопа попуњености (окупираниости) хотела се израчунава као количник броја продатих соба и укупног броја расположивих соба у одређеном временском периоду (дан, седмица, месец, година).

које свако предузеће има на том тржишту. Опадање је фаза пословног циклуса у којој долази до пада стопе попуњености хотела. Инвеститори на основу повећаног ризика подижу цену на позајмљена средства хотелима, цена некретнина опада, као и цене соба, што уводи хотелску индустрију у рецесију. Током депресије постоји велики дисбаланс између понуде и тражње за хотелским услугама. Стопа окупираности и цене соба су на ниском нивоу, вредност некретнина је ниска, што условљава да презадужени хотели оду у стечај. После извесног периода тражња се стабилизује и почиње полако да расте. У фази опоравка долази до постепеног раста тражње, и циклус почиње из почетка.

Социокултурно окружење чини сплет друштвених и културних компоненти, које утичу на пословне одлуке хотелских предузећа. Друштвени фактори у великој мери обликују систем вредности и веровања људи. Културне вредности и ставови стичу се током социјализације појединца и утичу на њихове навике и понашање у процесу куповине производа и услуга. Задатак менаџмента хотелских предузећа је да спозна специфично социокултурно окружење и угради га у маркетинг стратегије и тактике предузећа. При томе се мисли на спознају обичаја, веровања, сагледавање утицаја расне, верске и националне припадности на навике и ставове потрошача на појединим тржиштима. Тако, навике у исхрани, су саставни део националне културе и имају велики утицај на хотелску индустрију. Свака земља и региони имају карактеристичну врсту кухиње, која зависи од климатских услова, који утичу на узгајање и доступност појединих прехранбених производа. Поред тога, култура одређеног региона може бити део његове привлачности за туристе. Део културе неке земље може постати и њен туристички производ. Културне норме могу утицати на менаџмент хотелских предузећа на различите начине. Тако, Хотел *Huatt* у Сингапуру првобитно није био уређен у складу са *feng shui* филозофијом, која пропагира уређење простора у складу са окружењем у циљу привлачења позитивне енергије. Како Хотел *Huatt* у Сингапуру није првобитно био уређен у складу са овом филозофијом морао је да буде реновиран. Првобитно је рецепција била директно окренута вратима и пролазу, што се сматрало лошим, јер је богатство одлазило из хотела. Врата су била окренута према северозападу, што је олакшавало улаз непожељних духова. На основу тога, стручњак за *feng shui* је предложио измене, како би богатство остајало у хотелу, а зли духови се задржали изван.²⁰ Добар пример уважавања обичаја, вредности и културних норми је лансирање новог *InterContinental*-овог хотелског бренд *Hualuxe*. Први хотел под овим брендом основан је у марту 2012. године и представља први међународни бренд хотела високе категорије дизајниран специјално за кинеске госте. Бренд је скројен по мери кинеских гостију. Сви аспекти дизајна, уређења и опремања су у складу са кинеским обичајима, културом и наслеђем. *InterContinental* планира оснивање хотела под овим брендом како у Кини, тако и у другим местима широм света где су кинески гости врло чести. Процењује се да ће у наредних 10-15 година број путника из Кине достићи 100 милиона хотелских гостију.²¹

²⁰ Hobson, P. (1994), „Feng Shui: Its impact on the Asian Hospitality Industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, No.6, pp. 21-26.

²¹ IHG (2014), *Our Brands*, преузето (25.12.2014.) са: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=23>

Демографско окружење односи се на промене и трендове у кретању становништва, њиховог броја, миграција, полне и старосне структуре, образовања, занимања, националне припадности и др. Запослени у хотелском маркетингу користе ове податке како би одредили величину потенцијалног тржишта. Полна структура становништва веома је важна за планирање маркетинг активности хотела. Све до 70-их година XX века, највећи број пословних путника били су мушкарци. Данас се ситуација променила. Велики број жена су пословни путници, што је битно утицало на промене у хотелској индустрији. Тако, хотели дизајнирају собе које би се допале женама, користећи декоративне светле боје, укључују садржаје за фитнес и рекреацију, купатила обавезно имају фен за косу, као и разноврсне козметичке препарате. Старосна структура становништва је веома значајна за креирање маркетинг стратегије хотела. Она представља основ за сегментацију тржишта. Свако старосно доба претпоставља различит број чланова домаћинства, ниво образовања, финансијска средства, навике, жеље и потребе. Разликују се навике млађих потрошача у односу на старије. Зато хотел треба посебну пажњу да поклони различитим старосним категоријама својих гостију. Сматра се да порастом броја образованог становништва повећаће се и тражња за квалитетним производима, укључујући и луксузне хотеле, путовањима, исхраном у добро опремљеним и луксузним ресторанима. Битна демографска одлика је раст броја хомосексуалних особа. Овај сегмент постаје веома значајан за хотелску индустрију. Истраживање *Community Marketinga* из Сан Франциска је показало да је хомосексуално тржиште у САД-у вредно око 54 милијарди долара, што је око 10% од укупних издатака за путовања у САД-у. Ове особе имају висок дискрециони доходак, 76% њих има приход већи од просечног и овај сегмент има висок степен лојаности. Чак 94% ових потрошача би куповао производе и услуге компанија које су пријатељски настројене према њима.²² Хотелска компанија која је препознала значај овог тржишног сегмента је *Marriott*. Под слоганом „У Мероту нема места за неједнакост. Верујемо да сваки гост, ко год био, где год иде, треба да се осећа угодно и добродошлим када прође кроз наша врата“, *Marriott* промовише једнакост и добродошлицу хомосексуалним особама.²³

Научно и технолошко окружење има велики утицај на пословне активности хотелских предузећа. Док се наука дефинише као акумулирано знање о људима и окружењу, технологија представља примену тог знања у практичне сврхе.²⁴ Технолошке промене у великој мери утичу на маркетинг производа и услуга. Нове технологије доводе до побољшања постојећих и развоја нових производа, омогућавају нове методе дистрибуције производа и услуга, отварају нове могућности у интеракцији предузећа са својим циљним тржиштем.²⁵ У самом предузећу технолошке промене

²² Schuurman, D. (2015), „Exploring New Market: The Gay and Lesbian Opportunity“, *Hotel Business Review*, preuzeto (10.01.2015) sa: http://hotelexecutive.com/business_review/169/exploring-new-markets-the-gay-and-lesbian-opportunity

²³ Marriott (2015), *Lesbian and Gay Travel*, preuzeto (13.01.2015.) sa: <http://www.marriott.com/marriott/marriott-gay-travel.mi>

²⁴ Kotler, P., Keller L.K. (2009), *Marketing Management*, 13th edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 88.

²⁵ Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, pp. 45-46.

доведе до креирања нових тржишта, унапређења маркетинг микса и увођења нових производа и услуга и стварања технолошких иновација. Развој савремене информационе технологије утицао је на развој хотелских оперативних система (*PMS – Property Management Systems*), централних резервационих система (ЦРС), глобалних дистрибутивних система (ГДС), Интернета и мобилних телефона, који су створили основу за резервације путем интернета. Већ дужи низ година већина хотела захваљујући технолошким променама заменила је кључеве од соба електронским системом закључавања. Овај систем омогућава правовремене информације у вези тога која је соба заузета, које собе треба послеприпремити, а која је слободна за издавање. Електронска брава на минибару и сензори, омогућавају увид у то да ли су гости користили минибар и њихово правовремено снабдевање.

Све више на значају добијају процеси аутоматизације и роботизације у многим индустријама. Тако у хотелској индустрији није неубичајено уколико се нађете у хотелу без запослених, на рецепцији без рецепционара, ресторану без конобара. Хотел капсула (*Sleepbox*) представља иновативни концепт смештаја намењен аеродромима, железничким станицама, болницама, канцеларијама, изложбеним и конференцијским центрима. Гости се сами чекирају приликом уласка у собу које су минималистички уређене. Свака соба има кревет, полицу, лампу, мали ормар, клима уређај, интернет и сто. Основна намена ових соба је да путници који дуго чекају на преседање могу да се одморе или оставе ствари. Први хотел капсула је отворен у Москви. Хотел има 50 соба, а у појединим собама може да се сместе до три особе.²⁶

Иновације у компјутерској технологији омогућавају пријављивање госта на рецепцији без присуства рецепционара. Деперсонализација пријављивања у хотелу омогућава да се гости пријављују у хотеле путем посебно инсталираног аутомата (*check-in kioska*). Киоск омогућава гостима да претражују слободне собе, уносе податке са своје кредитне картице и добију кључ од собе. Циљ увођења ове технологије је пружање друге опције госту уколико мора да чека дуго на регистрацију. Међутим, ова алтернатива не би требала да буде замена за хотелску услугу, већ је она корисно средство да се олакша пријављивање госта уколико он то наравно жели.²⁷

У појединим ресторанима храна и пиће се поручује и плаћа помоћу интерактивних инфо панела, а припремљена храна и пиће послужује се гостима без присуства конобара. У овим ресторанима налази се покретна трака на којој се послужује храна, коју гост може да узме и конзумира, док употребљено посуђе одлаже на посебне полице или корпу. Развој Интернета има велики утицај на хотелску индустрију и туризам. Интернет је омогућио стварање нових дистрибуцијских канала за продају хотелских производа и услуга. Неке веб странице као што су *booking.com*, *expedia.com*, *travelocity.com*, веома су популарне и добро познате јер оне обједињују готово све хотеле, што омогућава потенцијалним гостима лако проналажење најбоље

²⁶ Секулић, Д., Мандарић, М. (2013), „Савремени трендови у хотелијерству“, Економски погледи, Год. 15, Бр. 2, стр. 63-74.

²⁷ Tynan Group (2010), *Kiosk: A New Option for Hotel Check-In*, preuzeto (16.01.2015.) sa: <http://tynangroup.com/blog/2010/03/22/216/>

понуде. Поред тога, велики број хотела има своју веб страну, на којој промовише своју понуду и на којој омогућава гостима да директно резервишу смештај у хотелу.

Политичко и правно окружење је врло често најмање предвидив елемент макромаркетинг окружења хотелских предузећа. Маркетинг одлуке су под снажним утицајем промена које се одвијају у овом окружењу. Оно обухвата законе, државне агенције и групе за притисак који утичу и ограничавају пословне активности хотела. Законодавство у области пословања има три главне активности: да штити предузеће од нелојалне конкуренције, да штити потрошаче од неетичке пословне праксе предузећа и да заштити интересе друштва од непримереног пословног понашања. С друге стране, регулацијом се подједнако штите и предузећа и потрошачи. Што се тиче предузећа, у фокусу регулације је обезбеђивање здраве конкуренције и фер пословања, док у случају потрошача циљ регулације је правна заштита потрошача од неетичке пословне праксе и обезбеђивање њихове здравствене, економске и друге сигурности. Тако, питања политике запошљавања, продаје алкохолних пића у хотелским баровима и ресторанима, пореска политика и друго, су дефинисана законима и прописима Владе Републике Србије и државних агенција. Закон о забрани дискриминације забрањује сваки облик дискриминације запослених на основу пола, расне, верске, националне и друге припадности.²⁸ На хотелима је велика одговорност која се односи на продају и послуживања алкохолних пића гостима. Законом о заштити потрошача забрањује се продаја и точење алкохолних пића малолетним особама,²⁹ док Закон о безбедности саобраћаја на путевима³⁰ прописује дозвољену количину алкохола у крви. Велики број удружења широм света и државних агенција, настоји да подигне свест потрошача, колико је конзумирање алкохола опасно по безбедност свих учесника у саобраћају. Поред непрописног претицања и неприлагођене брзине кретања, вожња под дејством алкохола је један од најчешћих узрока саобраћајних несрећа. Порези које хотелска предузећа плаћају представљају значајни део средстава локалног и републичког буџета. Ови порези би требало да се користе за подршку развоја туризма и хотелијерства, што није увек случај. Сваки облик повећања пореског оптерећења доводи до пада тражње за хотелским услугама. Тако је Њујорк 1990. године повећао порез на собе скупље од 100 долара за 21,25%. Многи организатори састанака и конференција избегавали су њујоршке хотеле и одлазили у друге градове. У наредне три године, промет хотела у Њујорку остварен по основу конференција опао је за 37%, што је условило и пад прихода од пореза, упркос повећању пореске стопе. Након тога Њујорк је ипак смањιο порезе на ниво као у другим градовима.³¹ С друге стране, у Србији, према Закону о порезу на додату вредност, за хотеле важи посебна пореска стопа од 10%.³² Према

²⁸ Службени гласник Републике Србије 22/2009, *Закон о забрани дискриминације*.

²⁹ Службени гласник Републике Србије 62/2014, *Закон о заштити потрошача*.

³⁰ Службени гласник Републике Србије 55/2014, *Закон о безбедности саобраћаја на путевима*

³¹ Sloan, G. (1994), „Restaurant Taxes Gain Weight in Cash-Strapped Cities“, *USA Today* у Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *оп.цит.*, стр. 132.

³² Службени гласник Републике Србије 142/2014, *Закон о порезу на додату вредност*.

студији *ХОРЕСА*³³, повећање пореза на додату вредност на 20%, довело би до пада тражње за хотелским услугама за 8,4% и отпуштања 2.300 радника, што је 10% од укупног броја запослених у хотелској индустрији.³⁴

1.2.2. Микромаркетинг окружење

Микромаркетинг окружење директно утиче на пословни успех хотела. Састоји се од организација и институција које непосредно утичу на способност хотелских предузећа да услужују своје потрошаче. Интерно окружење односи се на способност хотелских предузећа да своје интерне снаге искористе, а недостатке елиминишу како би у конкурентској борби задовољили своје потрошаче и изградили њихову лојалност. Микромаркетинг окружење се састоји из група и организација које се могу сврстати у четири категорије. То су, потрошачи, конкуренти, добављачи и посредници. Поред тога у микромаркетинг окружењу налазе се и други стејкхолдери као што су локални државни органи и институције, маркетингиншке агенције, банке, експерти, консултанти и сл. (табела 1.3).

Табела 1.3. Микромаркетинг окружење хотелских предузећа

Микромаркетинг окружење				
Потрошачи	Конкуренти	Добављачи	Посредници	Остали стејкхолдери

Извор: Илустрација аутора

Потрошачи су најважнији фактор у хотелском микромаркетинг окружењу. Маричић (2011),³⁵ сматра да је разумевање потреба и жеља потрошача један од главних постулата маркетинг концепта. Све маркетинг стратегије и тактике заснивају се на претпоставкама о понашању потрошача. Познавање понашања потрошача пружа предузећу знање и средства неопходна да се маркетинг стратегије и тактике поставе у складу са потребама и жељама потрошача. Они представљају шансу за пословни успех хотела. Сваки хотел треба да настоји да задовољи једну или више група потрошача са адекватно одабраном понудом производа и услуга. Хотели треба да воде рачуна о променљивим захтевима потрошача и да прате промене користећи адекватан систем прикупљања и анализе тржишних информација. Ове информације омогућавају да хотелска предузећа формулишу делотворне маркетинг стратегије и дизајнирају сопствене маркетинг програме. Потрошач хотелских производа и услуга је хотелски

³³ ХОРЕС је удружење хотелско-угоститељске привреде Србије, основано 1967. године. Окупља више од 180 хотела, мотела и других смештајних објеката, као и велики број снабдевача угоститељско-туристичке привреде опремом, намештајем, сировинама и пићем.

³⁴ ХОРЕС (2013), „Студија о ефектима најављене промене стопе ПДВ-а на услуге смештаја“, преузето (16.01.2015.) са <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=1152661&print=yes>

³⁵ Маричић, Б. (2011), *Понашање потрошача*, девето издање, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 47-48.

гост. Мотиви боравка гостију у хотелу су различити. Гости хотела могу бити пословни људи, разни учесници на конференцијама и конгресима, туристи који су на одмору. Хотелски гост је посетилац хотела, који изнајмљује собу ради преноћишта и конзумира хотелску храну и пиће. Потребно је направити разлику између „госта” и „купца” хотелских услуга. Ови појмови се у свакодневном говору користе као синоними. Међутим, у хотелијерству постоји разлика између ова два појма. Купац је особа која обавља стварну куповину. То је особа која бира одређену услугу и купује је у конкретном хотелу. Купац хотелских услуга може бити туристичка агенција која купује хотелске услуге и продаје их својим клијентима (туристима), који су потрошачи хотелских услуга. Такође, купац хотелских услуга (смештаја, хране, конференцијске сале и сл.) може бити компанија која купује ове услуге за потребе својих запослених.³⁶ С друге стране, потрошач хотелијерских услуга је хотелски гост. То је особа која користи хотелске услуге у циљу задовољења индивидуалних, породичних или пословних потреба. Гост или корисник хотелијерских услуга спава у соби, конзумира храну у ресторану, користи допунске садржаје у хотелу, као што су базен, спортски терени, спа центар и сл. Хотелијери ће се према гостима односити као према пријатељима који их посећују у њиховим домовима. Насупрот томе, купац би означавао особу чији се однос према хотелу темељи само на давању новца за производе и услуге које користи. Начин на који се посетиоци третирају као гости, а не као купци успоставља филозофију услуживања која је неопходна за успешан рад хотела. Постоје хотели који су специјализовани за пружање услуга само једној категорији потрошача (гостију). На пример, пословни хотели се специјализују за пружање услуга пословним људима или корисницима и посетиоцима конгреса, семинара и бизнис форума. Ове услуге подразумевају да хотели имају сале за састанке, аудио и визуелну опрему у салама, брзи интернет, више телефонских линија у соби и сл. Већина ових гостију одседа једну или две ноћи у току радне недеље, док викендом ови хотели су скоро празни. Насупрот томе, типични гост на одмору користи собу за две одрасле особе, проводи дуже време у хотелу и више користи базен, сауну, спортске терене и друге садржаје.³⁷

Сваки хотел суочава се са већим бројем *конкурента*. Маркетинг концепт указује да хотел мора да буде бољи у задовољавању потреба и жеља потрошача, како би био успешан на тржишту. Најчешће у литератури се наводе четири типа конкуренације у микромаркетинг окружењу.³⁸ Директни конкуренти представљају хотелска предузећа која послују на истом географском подручју и продају сличне производе и услуге, сличног ценовног ранга, истом циљном тржишту. Конкуренти луксузних хотела су други луксузни хотели који се налазе у пречнику од 10 километара или 15 минута путовања. Тако, директни конкурент *Four Seasons* хотелима је *Ritz-Carlton*. Конкуренти који нуде супституте, представљају понуду која задовољава исте

³⁶ Hayes, D., Ninemeier, J. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M plus, Zagreb, str. 8-14.

³⁷ Kasavana, M., Brooks, R. (2009), *Managing Front Office Operations*, 8th edition, AHLE Institute, Michigan, pp. 20-22.

³⁸ Reid, R., Bojanic, D (2006), *Hospitality Marketing Management*, 4th edition, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 25-26.

потребе потенцијалних потрошача. Луксузним хотелима групације *Four Seasons* конкуренте у овом прстену представљају *Marriott* и *Sheraton*. Општу конкуренцију чине све компаније које нуде исту основну услугу и задовољавају исте потребе потрошача. Тако, путници могу да се одлуче да уместо у хотелу, преноће у приватном смештају или уместо оброка у ресторану да спремају храну код својих кућа. Хотелима *Four Seasons* конкуренти могу бити сви остали облици смештаја, као што су гарни хотели, хостели и сл. Индиректни конкуренти представљају све оне компаније и организације које конкуришу за исти приход потрошача. На пример, породица може да се одлучи да купи нов ауто, уместо да ове године проведе одмор у неком хотелу на мору. Портер (1980),³⁹ указује на две конкурентске снаге: баријере уласка и изласка. Улазне баријере спречавају предузећа да уђу у одређени посао и грану, док излазне баријере спречавају њихов излазак. У зависности од величине, категорије и типа хотела разликују се баријере уласка. Хотели имају релативно високе улазне баријере због трошкова изградње хотела и недостатка добрих локација. С друге стране, велика капитална улагања неопходна да се изгради хотелска зграда, представљају излазну баријеру за хотелска предузећа.

Најчешће коришћени показатељи конкурентске позиције хотела су: фер тржишно учешће, стварно тржишно учешће, тржишна пенетрација и индекс конкурентности.⁴⁰ Фер тржишно учешће представља однос броја соба којим хотел располаже и укупног броја соба на релевантном тржишту. На пример, уколико на релевантном тржишту постоји 2.000 соба, а од тога хотелу АБЦ припада 200, фер тржишно учешће хотела АБЦ износи 10%. Хотел може остварити већи или мањи удео на тржишту у зависности од његових снага и слабости. Стварно тржишно учешће представља количник броја попуњених соба хотела у односу на укупан број попуњених соба на релевантном тржишту. Уколико исти хотел има стопу попуњености (окупираности) од 80%, број окупираних соба хотела АБЦ износи 160. С друге стране, уколико од укупног броја соба на тржишту просечна попуњеност износи 1.400 соба, хотел АБЦ имаће стварни тржишни удео од 11,4%. Показатељ тржишне пенетрације и индекс конкурентности се користе за рангирање окупираности хотела на тржишту. Тржишна пенетрација је мера колико добро хотел привлачи госте. Израчунава се дељењем стварног тржишног учешћа са фер тржишним учешћем. У датом примеру тржишна пенетрација износи 1,14 (11,4/10). Како би био конкурентан, хотел треба да настоји да овај показатељ одржава изнад прага 1. Индекс конкурентности приказује укупан број дана у години током којих је појединачна соба продата. На пример, ако Хотел X има стопу окупираности од 80%, Хотел Y од 70%, а Хотел Z од 85%, тада се ранг ових хотела може одредити на основу множења њихових стопа окупираности са бројем дана у години (365 дана). У овом примеру индекс конкурентности за дате хотеле износи: Хотел Z, 310; Хотел X, 292; Хотел Y, 256.

³⁹ Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, p. 4.

⁴⁰ Stutts, A., Wortman, J. (2006), *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 83-84.

Добављачи су предузећа која хотеле снабдевају неопходним ресурсима који су им потребни у циљу производње производа и услуга које испоручују потрошачима. Добављачи су веома важни за пословни успех хотелских предузећа. Испорука робе и услуга одговарајућег квалитета, у право време, по договореној цени, веома је важно за пословни успех хотела. Хотели користе велику количину намирница за припремање хране, алкохолних и безалкохолних пића, постељине и пешкира, хемијских средстава и других материјала. Набавна служба класификује добављаче на тржишту руководећи се њиховом ценом, односом цене и квалитета робе, брзином услуге и способношћу добављача да поштује стандарде здравствене исправности. Избор добављача који ће снабдевати хотел неопходним материјалима и сировинама, је веома битан у циљу снижавања трошкова пословања, а тиме и креирања конкурентних цена производа и услуга. Непоуздани добављачи могу да угрозе маркетинг напоре хотелског предузећа.

Посредници омогућавају хотелима повезивање са њиховим циљним тржиштем. Они помажу хотелским предузећима у промоцији, продаји и дистрибуцији њихових производа и услуга до потрошача. Улога посредника у хотелијерству се најчешће огледа у помоћи хотелима у продаји њихових производа и услуга. Најзначајнији посредници у смислу продаје хотелских капацитета су туристичке (путничке) агенције и туристички велетрговци (*touroperatori*). Туристичке агенције обављају резервацију и продају хотелских капацитета, капацитете авио компанија и крузера, као и услуга компанија за изнајмљивање аутомобила. Туроператори креирају пакет понуде (пакет аранжман) који укључује превоз авионом, трансфер до хотела и смештај у хотелу, услуге исхране, атракције у дестинацији и сл. Они ове пакете продају даље туристичким агенцијама.⁴¹

Остали стејкхолдери чини широк круг предузећа и појединаца који директно утичу и доприносе маркетинг активностима хотелских предузећа. У литератури се као важни стејкхолдери наводе локални државни органи и институције, маркетиншке агенције, финансијски посредници и др. Агенције за маркетиншке услуге омогућавају хотелу да обликује и спроведе своју маркетинг стратегију. Поједине маркетиншке агенције су специјализоване за односе са јавношћу или оглашавање. Финансијски посредници укључују банке, осигуравајућа друштва и друге организације које омогућавају хотелским предузећима да дођу до неопходних финансијских средстава или се осигурају од ризика везаних за куповину или продају робе и услуга.

1.3. Специфичности маркетинга у хотелијерству

Није нимало лако направити јасну разлику између производних и услужних предузећа. Разлог за то је, што велики број производних компанија обавља већи или мањи број услужних активности у оквиру свог пословања. Пошто су хотелска предузећа више услужно него производно оријентисана, потребно је указати на специфичности маркетинга услужних предузећа, у која спадају и хотели. Ове

⁴¹ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *op. cit.*, 116-117; Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *op. cit.*, стр. 600-605.

специфичности које утичу на маркетинг активност хотелских предузећа односе се на сезоналност пословања, неопипљивост, пролазност (кварљивост), неодвојивост и променљивост хотелских услуга, међузависност производње и потрошње услуга, вишу понуду у односу на тражњу и високе фиксне трошкове пословања.⁴²

Сезоналност пословања се односи на флукуацију тражње за хотелским собама у одређеном периоду. Временски период може бити годишње доба, месец, дан у недељи или време у току дана. Тражња за собама у пословним хотелима је виша током радних дана у односу на викенд или у време празника. С друге стране, хотели у којима одседају туристи, могу имати већу попуњеност током викенда у односу на радне дане. Хотели који су на мору имају вишу тражњу за својим услугама у летњим месецима, док за хотеле у скијашким центрима карактеристична је висока тражња у зимском периоду. Сезоналност утиче да хотели током одређеног периода имају испод или изнад просечну попуњеност капацитета. Изненадно повећање гостију у хотелу може да доведе до проблема у процесу услуживања. Дуго време чекања госта на рецепцији или у ресторану доводи до његовог незадовољства. С друге стране, у вансезонском периоду хотели имају ниску профитабилност, тако да је маркетиншки изазов повећати тражњу за хотелским услугама и остварити већу попуњеност капацитета.

Неопипљивост. Већина предузећа својим потрошачима нуде производ, услугу или њихову комбинацију. На тржишту постоји веома мало чистих производа и услуга, већ је чешћа њихова комбинација. У том контексту, у литератури из области маркетинга у услужним делатностима, међу којима се налазе и хотелска предузећа, понуда већине ових предузећа се састоји од опипљивих и неопипљивих компоненти. Тако, уколико потрошач купује аутомобил (опипљива компонента), његова продаја праћена је гаранцијом (неопипљива компонента). Ресторани брзе хране могу понудити оброк за понети. Хамбургер, пиће и помфрит представљају опипљиве компоненте услужне понуде, док припрема хране и њено послуживање представљају неопипљиве компоненте услуге.

Хотелијерство је претежно услужна делатност. Гости долазе у хотеле ради преноћишта. Међутим, хотели својим гостима кроз процес услуживања нуде и одређене производе (храна, пиће, сувенири). Управо хотели представљају предузећа која својим потрошачима нуде комбинацију производа и услуга. Хотелске услуге су неопипљивог карактера, што значи да се оне не могу чути, видети, помирисати или пробати пре него што се конзумирају. Продајно особље хотела не може са собом да понесе хотелску собу, када посећује потенцијалне клијенте. У ствари они не продају собу, већ право на њено коришћење у току одређеног временског периода. За разлику од куповине лаптопа или мотора, хотелски потрошачи не могу упоређивати конкурентне хотеле, ресторане и услуге које они нуде без уласка у однос са њима, куповину и конзумирање њихових производа и услуга. На пример, гост не може да дође у хотел и преноћи у њему, пре него што плати цену преноћишта у том хотелу. Неопипљивост хотелских

⁴² Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, pp. 25-30; Радосављевић. Г. (2009), *Менаџмент у туризму*, Економски факултет, Крагујевац, стр. 50.

услуга представља изазов за маркетинг хотелских предузећа. Потрошачима је тешко да процене квалитет неопипљивих компоненти хотелских услуга. Зато је неопходно да хотели обезбеде довољно информација потенцијалним гостима, како би са већом сигурнишћу и мањим ризиком могли да се одреде за хотелску понуду, која ће задовољити њихове потребе и жеље. Изазов за маркетинг хотела представља праву меру неопходних информација, које ће охрабрити потенцијалне потрошаче да изаберу њихову понуду, али без подизања очекивања потрошача толико високо, које хотел неће моћи да испуни и тако их разочара. У том контексту, улога маркетинга хотелских предузећа је креирање одговарајуће промотивне стратегије, која ће довести до оптималне попуњености хотела уз задовољење очекивања хотелских гостију.

Пролазност. У хотелијерству важи правило да се непродата соба данас не може продати сутра. Хотели и ресторани имају фиксни капацитет, односно фиксни број соба, столица и столова у ресторану, који се продају сваког дана. За разлику од производа који се могу складиштити, хотелске услуге се не могу складиштити. Хотел који има 100 соба и данас прода 70, не може да ускладишти 30 соба и сутра прода 130. Специфичност за маркетинг хотелских предузећа је како управљати хотелским капацитетима у односу на флукуације у тражњи. Ефективно управљање хотелским капацитетима је од критичне важности за оптимизацију продаје, профитабилност и обезбеђивање сатисфакције потрошача. Тако, у периоду високе тражње хотели имају високе цене, које обезбеђују високу стопу приноса, док у периоду ниске тражње у фокусу је генерисање веће продаје путем атрактивних маркетиншких програма.

Неодвојивост представља специфичност маркетинга хотелских предузећа која се односи на истовременост производње и потрошње хотелских услуга. Важан део овог процеса су запослени у хотелу. Када гост дође у хотел и пријави се на рецепцији, рецепционер истовремено обавља процес пријављивања госта и додељује му собу. Неодвојивост производње од потрошње хотелских услуга подразумева присутност потрошача у том моменту, његову интеракцију са запосленима, али и са другим хотелским гостима. Ова интеракција је саставни део доживљаја и искуства хотелских гостију и у великој мери може утицати на њихово задовољство или незадовољство током боравка у хотелу.

Променљивост (варијабилност) у пружању хотелских услуга условљена је самим процесом услуживања, чији су саставни елементи људи, производи, услуге и технологија. Услуживање подразумева високу интеракцију између запослених и потрошача, тако да сваки појединачни случај представља јединствен догађај. Управо ова специфичност утиче на немогућност успостављања јединствених стандарда у пружању услуга. Односи међу људима не могу се стандардизовати, што последично утиче на немогућност хотелских предузећа да свим потрошачима испоручују јединствену услугу. Припрема хране у хотелској кухињи условљена је доступношћу и квалитетом производа, који се користе у њеној производњи. Може се догодити да два госта у хотелском ресторану истовремено поруче исто јело, које спрема исто особље у кухињи и послужује исти конобар у ресторану. Један гост може да буде одушевљен, а други потпуно разочаран послуженим оброком. Разлика у њиховом образовању,

култури, укусу, осећањима, може да доведе до различитог искуства, доживљаја и задовољства конзумираним оброком.

Међузависност. Укупна сатисфакција туриста приликом путовања у неку дестинацију састоји се од њиховог задовољства појединачним елементима, као што су превоз, смештај, атракције и манифестације у тој дестинацији. Избор хотела само је један елемент путовања у вези кога туристи треба да донесу одлуку. Зато продаја хотелских капацитета је условљена продајом осталих туристичких производа. За хотелијерство, веома је важан избор дестинације у коју туристи путују. Тако избор дестинације туристи могу да заснивају на бази атракција које нуди, лакоћи и доступности транспортних линија, њеном имиџу, ценама услуга, препоруци пријатеља и познаника. Ово значи да је тражња за хотелским производима и услугама директно повезана са тражњом за комплементарним туристичким производима. Међузависност свих актера на туристичком тржишту условљава потребу за кооперацијом и координацијом њихових маркетиншких активности. Ова специфичност указује на неопходност координације маркетиншких напора хотелских предузећа и осталих повезаних туристичких предузећа у циљу привлачења потрошача у одређену дестинацију.

Понуда изнад тражње. За хотелску индустрију се често каже да има ниске улазне баријере. Са мало капитала могуће је изградити хотел. Многи данас препознатљиви брендови, као што су *Hilton* или *Marriott* у почетку су биле мале компаније. Иако се државна регулатива разликује међу земљама, скоро све земље света подржавају развој туризма. Тако да убрзано се отварају нови хотели, ресорти, крузери широм света. У периоду економског просперитета, велики број људи путује из пословних или туристичких разлога. Међутим, у условима економске кризе понуда смештајних капацитета није у складу са тражњом. Овај дисбаланс, поред јаке конкуренције, доводи до пада цена и угрожава профитабилност хотелских предузећа.

Високи фиксни трошкови. Структура трошкова хотелских предузећа утиче на њихове маркетинг активности. Хотелијерство је капитално, радно и енергетски интензивна индустрија. Хотелска предузећа имају високе трошкове изградње објеката и запошљавају велики број радника. Ови трошкови су фиксни и не мењају се без обзира на број гостију. У условима смањене тражње високи фиксни трошкови утичу директно на опадање профитне стопе. У таквим околностима хотели настоје да генеришу додатни обим продаје, како би покрили фиксне трошкове. Задатак маркетинга је да одговори на испољену сезоналност и високе фиксне трошкове, креирањем и промоцијом атрактивне понуде, по одговарајућим ценама, у циљу стимулисања додатне продаје у условима смањене тражње.

1.4. Маркетинг микс у хотелијерству

Термин маркетинг микс⁴³ се већ дуго времена користи од стране маркетинг менаџера. Маркетинг микс је кључни концепт маркетинга и представља скуп маркетинг инструмената које предузећа користе у циљу остваривања својих маркетинг циљева на тржишту. Састоји се из свега што фирма може да уради како би утицала на тражњу за својим производима и услугама. Концепт маркетинг микса је неопходан да би се објаснила могућност комбиновања инструмената при прилагођавању понуде појединим тржишним сегментима. То није прост збир различитих инструмената већ комбинација која даје синергетски ефекат.

Традиционални маркетинг микс који се заснива на концепту „4P“, обухвата четири инструмента: производ (*product*), цену (*price*), дистрибуцију (*place*) и промоцију (*promotion*). Производ је носилац понуде предузећа и представља све оно што предузеће може да понуди на тржишту. Цена представља износ новца који потрошач мора да плати како би прибавио производ или услугу. Основни задатак дистрибуције је да обезбеди расположивост производа на одређеном месту у одређено време. Циљ промоције је упознавање са понудом потрошача и њена сврха је да упозна потрошаче са понудом организације.⁴⁴

За разлику од традиционалног маркетинг микса, хотелски маркетинг микс обухвата додатне компоненте. Тако, у литератури из области хотелског маркетинга поједини аутори дефинишу пет компоненти хотелског маркетинг микса: производно-услужни микс, презентациони микс (локација, људи, физичко окружење), комуникациони микс, ценовни микс и дистрибуциони микс.⁴⁵

Кумар (2010),⁴⁶ дефинише седам компоненти хотелског маркетинг микса (7P): производ, цена, промоција, дистрибуција, људи, процеси и физичко окружење.

Bowie и Buttle (2011),⁴⁷ разликују осам инструмената маркетинг микса: производно-услужна понуда, локација, цена, дистрибуција, маркетинг комуникација (промоција), физичко окружење, процеси и људи (слика 1.3).

⁴³ „Термин маркетинг микс је први употребио Кулитон, који је менаџере назвао „миксерима елемената“, који комбинују постојеће или траже нове елементе, како би дошли до рентабилне понуде предузећа. Борден је 50-их година XX века разрадио идеју маркетинг микса, поставио је два питања: који елементи (инструменти) чине овај микс и од којих фактора зависи њихова оптимална комбинација. Он је сматрао да планирање производа, цене, марка производа, канали дистрибуције, лична продаја, пропаганда, унапређење продаје, паковање, излагање, услуге физичке дистрибуције и прибављање и анализа чињеница о маркетинг активностима су елементи маркетинг микса. Фактори који утичу на њихову оптималну комбинацију су: понашање потрошача, понашање конкурената, понашање посредника и регулатива државе“. Милисављевић, М. (2003), *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, стр. 20.

⁴⁴ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *op.cit.*, стр. 113.

⁴⁵ Renaghan, L. (1981), “A New Marketing Mix for the Hospitality Industry” *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.22, No.2, pp. 31-36; Lewis, R., Chambers, R., Chacko, H. (1994), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 2nd edition, John Wiley and Sons, New York, pp. 394–95; Reid, R., Vojanic, D (2006), *op.cit.*, pp. 19-20;

⁴⁶ Kumar, P. (2010), *Marketing of Hospitality and Tourism Services*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi, pp. 49-50.

Слика 1.3. Хотелски маркетинг микс



Извор: Илустрација аутора

- *Производно-услужна понуда* хотелских предузећа обухвата све производе и услуге које хотел нуди својим гостима у циљу задовољавања њихових потреба и жеља. Она обухвата смештај у собама и апартманима, припремање и послуживање хране и пића, могућност организовања састанака и конференција, одмор и рекреацију.
- *Локација* представља инструмент маркетинг микса који је од велике важности за успех хотела. Избор одговарајуће локације одређује место на коме ће се хотел градити или купити и у великој мери одређује будући успех пословања.
- *Ценовне одлуке* директно утичу на тражњу за хотелским услугама, профитабилност и имиџ који хотелско предузеће има међу својим потрошачима и другим стејкхолдерима. Политика цена подразумева дефинисање основне цене (*rack rate*), попушта за циљне групе гостију (компаније, групне госте, агенције), цене пакета услуга (викенд, новогодишњи аранжман) и специјалне попусте у циљу повећања продаје ван сезоне.
- *Дистрибуција* се односи на начин продаје хотелских услуга, односно на избор одговарајућих продајних канала. Хотели могу своје услуге продавати директно или индиректно, путем посредника. Директна продаја се реализује путем телефона, e-mailа и веб стране хотела или хотелске групације, док индиректна продаја хотелских услуга реализује се посредством туристичких агенција,

⁴⁷ Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, pp. 31-36.

туроператера и интернет портала као што су Expedia, Booking, Travelocity и други.

- *Маркетинг комуникација (промоција)* обухвата све алате које хотелска предузећа користе у комуникацији са циљним тржиштем, запосленима и другим стејкхолдерима. Промоција је важна активност одељења продаје и маркетинга. Кључни елементи маркетинг комуникације хотелских предузећа су: корпоративни идентитет, дизајн вебсајта, лична продаја, штампани материјали, продајне промоције, односи са јавношћу, спонзорство и сл.
- *Физичка средина (амбијент)* се састоји од опипљивих компоненти хотелске услуге. Ове компоненте обухватају спољашњи изглед простора (дизајн, боје, осветљење) и унутрашњи распоред (декорација, намештај, опремање). Амбијент утиче на потрошаче, у смислу веровања и осећаја какве услуге хотел пружа и како се опходи према гостима.
- *Процес услуживања* у коме потрошачи купују и конзумирају хотелске производе и услуге је од кључне важности за успех хотелских предузећа због истовремености производње и потрошње хотелских услуга. Важни процеси у хотелијерству су резервисање смештаја, пријављивање и одјављивање гостију, управљање редовима чекања и услуживања.
- У услужном маркетинг миксу *људи* обухватају запослене у хотелу и потрошаче. Хотелијерство је услужна делатност у којој интеракција између запослених и гостију је значајан елемент искуства потрошача. Зато је веома важно да запослени разумеју потребе и жеље потрошача, како би их на адекватан начин задовољили.

Комбиновањем расположивих инструмената маркетинг микса хотелска предузећа реализују своје пословне циљеве. Хотели прилагођавају и комбинују инструменте маркетинг микса у зависности од тржишних сегмената које таргетирају. Циљ сваког хотела је оптимална комбинација инструмената маркетинг микса у циљу спровођења стратегије сегментације, позиционирања и диференцирања.

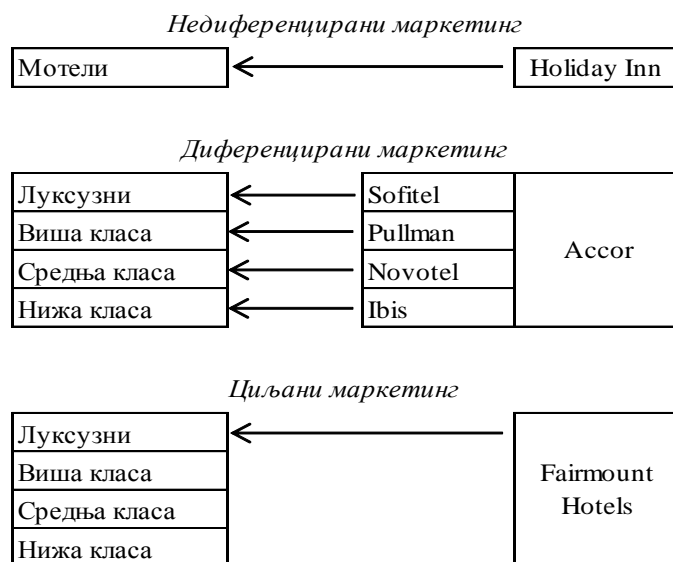
1.5. Стратегије управљања маркетингом у хотелијерству

Управљање маркетингом представља процес којим се покреће и усмерава маркетинг активност хотелских предузећа у циљу задовољавања потреба потрошача уз остваривање добити. Хотелска предузећа у оквиру овог процеса анализирају окружење и своје способности, одлучују о току маркетинг акција и примењују претходно донете одлуке. Планска одлука којом се полазећи од систематске анализе и предвиђања фактора окружења и на тим основама дефинисане визије, мисије и циљева, врши избор основних путева и начина њиховог реализовања назива се стратегија. Стратегија је наука и вештина коришћења начина да се остваре циљеви предузећа.⁴⁸

⁴⁸ Опширније у: Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *оп.цит.*, стр. 94-126.

Kotler, Bowen и Makens (2010),⁴⁹ разликују три алтернативне маркетинг стратегије: масовни (недиференцирани) маркетинг, диференцирани маркетинг и циљани маркетинг (слика 1.4).

Слика 1.4. Маркетинг стратегије у хотелијерству



Извор: Илустрација аутора

Код *масовног маркетинга* предузећа масовно производе, промовишу и дистрибуирају један исти производ свим потрошачима. Предност примене масовног маркетинга је у ниским трошковима и ценама, што би требало да доведе до стварања великог потенцијалног тржишта. Примена ове стратегије је карактеристична за ресторане брзе хране као што су *McDonalds*, *Burger King* и *KFC*. Они исту понуду нуде на глобалном тржишту, иако постоји могућност њеног прилагођавања појединим тржишним сегментима. Применом ове стратегије, раних 50-их година XX века, *Holiday Inn* је променио тржиште смештаја уз аутопут од мотела који су нудили услугу различитог квалитета до униформног нивоа услуге у мотелима који слично изгледају.

Диференцирани маркетинг или *маркетинг варијетета производа* се одликује производњом два или више производа/услуга, које имају различите карактеристике, стилове, квалитет и величину. Аргумент за примену маркетинга варијетета производа је да потрошачи имају различите укусе који се временом мењају. Предност примене ове стратегије за хотелска предузећа огледа се у расту продаје соба кроз различите брендове хотела, који послују на истом тржишту. Тако *Accor*,⁵⁰ има 15 различитих

⁴⁹ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *оп.цит.*, стр. 261-262.

⁵⁰ Accor је један од водећих хотелских ланаца у свету и лидер у Европи са седиштем у Француској. У његовом саставу се налази више од 3.600 хотела, са 470.000 соба у 92 земље света. Видети: <http://www.accor.com/>

брендова хотела, који циљају на различите тржишне сегменте и нуде разноврсне услуге, како би задовољили различите потребе и жеље ових сегмената.

Циљани маркетинг подразумева да хотелско предузеће идентификује тржишне сегменте, одабере један или више сегмената и креира производе и услуге које су прилагођене сваком сегменту појединачно. Хотелска предузећа могу се фокусирати на један тржишни сегмент као што је сегмент луксузних хотела. Пошто су фокусирана само на тај сегмент, ова стратегија омогућава да се хотели у потпуности упознају са потребама и жељама својих гостију. У оквиру *Fairmount* групације се налазе луксузни хотели као што су „*Plaza*“ у Њујорку, „*Savoy*“ у Лондону, који су специјализовани за сегмент луксузних услуга (поторшача). Развој информационе технологије и база података омогућава хотелима да спознају индивидуалне потребе и жеље својих гостију. Тако, *Ritz-Carlton* поседује базу података са информацијама о индивидуалним преференцијама гостију, укључујући и врсту јастука коју преферирају, што представља крајњи облик циљаног маркетинга - прилагођени маркетинг.

Имплементација циљане и прилагођене маркетинг стратегије реализује се у три корака.⁵¹ Први је *сегментација тржишта* који подразумева поделу тржишта на посебне групе потрошача, који захтевају посебне производе или групе производа. Други корак је *одабир циљног тржишта* што подразумева процену вредности и атрактивности појединих сегмената и одабир једног или више њих. Трећи корак је *позиционирање*, односно креирање слике и заузимање одређеног места у мислима циљне групе потрошача. Диференцирањем понуде хотели креирају опипљиве и неопипљиве разлике у односу на понуду конкурентских хотела.

Сегментација тржишта је почетна тачка у развоју ефективних маркетинг стратегија. Разумевање потреба и жеља потрошача је веома важно за хотелска предузећа. Информације о потрошачима омогућавају хотелима да идентификују оне потрошаче, који имају сличне потребе и жеље. Ова група потрошача представља циљно тржиште или тржишни сегмент. Процес идентификовања и издвајања групе потрошача који имају сличне потребе, захтеве, жеље и преференције назива се сегментација тржишта. Сегментација тржишта полази од претпоставке да се тржиште састоји од већег или мањег броја подртржишта. Тржишни сегмент представља хомогену групу постојећих или потенцијалних потрошача који поседују заједничке карактеристике и према којима предузеће усмерава посебне маркетинг миксове. Хотелска предузећа настоје да идентификују и групишу потенцијалне потрошаче на такав начин да њихове реакције на инструменте маркетинга буду сличне, односно да те реакције варирају више између сегмената него унутар сегмента.⁵²

⁵¹ Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *он.цит.*, стр. 160; Armstrong, G., Kotler, P. (2012), *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 190; Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигорјевић, М. (2012), *он.цит.*, стр. 272; Николић, Д. (2008), *он.цит.*, стр. 186; Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, pp. 105-112; Reid, R., Vojanic, D. (2006), *op.cit.*, p. 138.

⁵² Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (2000), *Маркетинг стратегија*, Економски факултет и Институт за тржишна истраживања, Београд, стр. 177.

Не постоји јединствени начин за сегментацију тржишта. У литератури и пракси маркетинга, као основа сегментације користе се више варијабли, као и њихова комбинација. У пракси хотелских предузећа примарна варијабла која се користи за сегментацију тржишта је *сврха путовања*. На основу тога гости хотела се деле на пословне госте, туристе и оне који су у посети родбини или пријатељима. Ова три главна сегмента могу се даље поделити на подсегменте, али важно је напоменути да иста особа може имати различите жеље и потребе у зависности од сврхе путовања. Основна одлика пословних путника је да су мање осетљиви на цену смештаја, бораве у хотелу неколико ноћи који су близу места где обављају своје послове и чешће користе хотелске садржаје. Туристи су више осетљиви на цену смештаја, бораве дуже у хотелу који је ближе туристичким атракцијама и мање користе хотелске садржаје. Путници који бораве у хотелу ради посете пријатељима и родбини нису толико значајан и велики сегмент, јер већина ових гостију борави у домовима својих пријатеља или родбине. Они имају већи значај за туристичке догађаје, ресторане и барове у локалној средини. Сврха путовања, као примарна сегментациона варијабла се комбинује са другим варијаблама као што су *географске, демографске, психографске и бихевиоралне варијабле*.

Географска сегментација подразумева поделу тржишта на различита географска подручја (држава, регија, област, град, локална средина). Претпоставка од које се полази је да људи који живе у истом географском подручју имају сличне жеље, потребе и преференције. Хотелско предузеће може да послује на једном или више подручја, али мора да уважава географске разлике у преференцијама клијената. Познавање ових разлика омогућава хотелима да прилагоде своју понуду различитим преференцијама својих гостију. Тако, хотели прилагођавају понуду својих јела региону у коме послују.

Најчешће коришћен метод сегментације тржишта је на бази *демографских варијабли* као што су године старости, пол, величина породице, приходи, религија, раса и националност. Године старости битно утичу на потребе, жеље и преференције потрошача. Хотелска предузећа прилагођавају своју понуду у зависности од старосног доба својих гостију. Ово се посебно односи на смештај, активности које хотели нуде, јеловник и сл. Старије особе ће вероватно током боравка у хотелу мање бити заинтересоване за спортске садржаје хотела у односу на млађе госте, али ће с друге стране тражити собу без буке, сигурност опреме и намештаја (на пример, не клизајући отирачи у купатилу), помоћ око пртљага, ранију вечеру и мање порције. Хотелска предузећа често прилагођавају своју понуду у складу са потребама и захтевима особа женског пола. Ово се односи на дизајн собе и намештаја, боје, садржаје у купатилу, здраве оброке у ресторану и сл. Величина породице значајно утиче на хотелска предузећа у смислу изгледа и величине соба и ресторана. Хотели који су примамљиви брачним паровима без деце нису прикладни за породице са више деце и обрнуто. Приходи су значајна сегментациона варијабла. Особе са нижим приходима вероватно ће боравити у јефтинијим хотелима, док особе са високим приходима боравиће у луксузним хотелима високе категорије. Религија, раса и националност су веома блиско

повезане демографске варијабле. У хотелској индустрији ове варијабле у великој мери утичу на кухињу, односно на избор и припрему хране. Кошер кухиња је карактеристична за ортодоксне Јевреје, док је пост за време Рамазана карактеристичан за муслимане, као и Божићни и Ускршњи пост за хришћане. Међународни хотели препознају разлике у исхрани, што утиче на стилове кувања и припрему јела која се сервирају гостима за време оброка. Тако многи хотели имају различите врсте кухиње у понуди својих ресторана као што су брза храна, кинеска, италијанска, јапанска и друга кухиња.

Психографска сегментација се базира на друштвеном слоју, начину живота и личним обележјима које циљна група испољава. Припадност вишем, средњем или нижем друштвеном слоју утиче на разлике у искуству, ресурсима и информацијама које припадници ових класа имају. Припадност друштвеном слоју битно утиче на преференције потрошача при избору аутомобила, одеће, намештаја, места за одмор и рекреацију и сл. Пословни ручак у Ritz-Carltonu је уобичајен за припаднике више класе, док припадници средњег и нижег слоја боље ће се осећати уколико ручају у локалном ресторану. Сегментација базирана на стилу живота полази од понашања потрошача. Потрошачи се класификују у различите типове стила живота, који се базирају на различитим активностима, интересовањима, мишљењима и демографским карактеристикама. Многе компаније су се развиле на основу личних особина оснивача. Дobar пример је хотелски ланац Hilton, који наставља традицију и негује вредности свог оснивача Конрада Hiltona.

Бихевиористичка сегментација (сегментација према понашању) дели потрошаче у групе на основу њихових ставова, употребе производа и услуга или реакције на инструменте маркетинг микса. Потрошачи се могу груписати на основу ситуације када купују и користе производ или услугу. Поред редовних ситуација за хотелска предузећа интересантне могу бити специјалне околности и догађаји као што су празници, брачна путовања, промене у каријери, рођендани и слично. Потрошачи се могу груписати на основу очекиваних користи које хотел нуди. Хотели „W“ у оквиру Starwood групе, нуде посебну услугу гостима који путују са својим кућним љубимцима. Користећи програм „Љубимци су добродошли“, хотели „W“ циљају овај сегмент гостију. Гости који имају кућног љубимца у овим хотелима добијају храну и играчке за псе, чинију за воду и посебан кревет за пса.⁵³

Статус потрошача је варијабла на основу које се може вршити подела потрошача на некориснике, бивше кориснике, потенцијалне кориснике, оне који први пут користе производ/услугу и оне који редовно користе производ/услугу. За хотеле и друге организације највећи значај имају редовни корисници и потенцијални корисници. Поједина тржишта се могу сегментирати према степену употребе на групе слабих, средњих и јаких потрошача. Према степену лојалности потрошачи се могу поделити на непоколебљиве, подељене, променљиве и нелојалне потрошаче. Тако, поједини гости

⁵³ W Hotels Worldwide. (2015), „P.A.W.- Pets Are Welcome“, преузето (26.01.2015.) са: http://www.starwoodhotels.com/whotels/property/features/fas_detail.html?propertyID=3154&fasXRefId=1005203391&language=en_US

могу бити лојални хотелском бренду као што је Holiday Inn, други своју лојалност деле на две или три марке, трећи се премештају од фаворизовања једне ка другој марки до оних који не показују лојалност ни једном хотелском бренду, већ сваки пут траже нешто другачије или марку која је најјефтинија или најприкладнија. Потрошачи се могу током периода наћи у различитим фазама спремности за куповину, од тога да нису свесни постојања производа до намере за куповином. Сегментација се може вршити и према осетљивости потрошача на инструменте маркетинг микса, као што су цена, квалитет, услуга, оглашавање. Поред тога основа за сегментацију може бити став који потрошачи имају према одређеним хотелима или њиховим услугама (ентузијастички, позитиван, индиферентан, негативан и непријатељски).

Након извршене сегментације и процене атрактивности сегмената хотелска предузећа се могу одредити за опслуживање једног или више тржишних сегмената. Одабир циљног тржишта утиче на избор стратегије позиционирања и диференцирања. Избор атрактивног тржишног сегмента није лак задатак. Тако једно циљно тржиште може бити велико, али предузеће може имати јаку конкуренцију, док друго може бити мало, али компанија може бити лидер. Предузеће мора да се одреди за стратегију таргетирања циљних сегмената у зависности од циљева, ресурса и конкурентске предности самог предузећа. Хотелско предузеће може се одредити за једну од три стратегије покривања тржишта: недиференцирани маркетинг, диференцирани маркетинг и концентрисани маркетинг.⁵⁴

Коришћењем стратегије *недиференцираног маркетинга* хотелска предузећа занемарују разлике које постоје између тржишних сегмената и на целом тржишту наступају са јединственом понудом. Ова стратегија је усмерена на оно што је заједничко у потребама потрошача, пре него на оно по чему се разликују. Међутим, у условима конкурентског окружења какво је данас, сматра се да ова стратегија није адекватна.

Стратегија *диференцираног маркетинга* подразумева да се предузеће фокусира на неколико тржишних сегмената и креира посебну понуду за сваки сегмент. Француски хотелски ланац Акор у свом саставу има луксузне хотеле (Sofitel), хотеле више (Pullman, MGallery), средње (Novotel, Mercure, Adagio), ниже категорије (Ibis) и ограничене услуге (Hotel F1). Сваки од ових брендова привлачи одређени тржишни сегмент гостију. Софител привлачи богатије пословне путнике, Новотел путнике средње класе, Ф1 породице и путнике ниже класе.

Стратегија *концентрисаног маркетинга* карактеристична је за предузећа са ограниченим ресурсима. Ова стратегија се одликује великим тржишним уделом на једном или неколико мањих тржишта. Хотели Four Seasons и Ritz-Carlton концентрисани су на тржиште луксузних хотела, које одликују високе цене и висок квалитет услуге. Ова стратегија омогућава хотелима јаку тржишну позицију у оквиру сегмента који опслужују, захваљујући познавању потреба тог сегмента.

⁵⁴ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *оп.цит.*, стр. 278-280.

Када хотелско предузеће се определи за циљни тржишни сегмент потребно је да изгради адекватну позицију у том сегменту. *Позиционирање производа или услуге* представља место које тај производ или услуга заузима у свести потрошача у односу на конкурентну понуду. Истраживањем тржишта хотелска предузећа треба да добију одговор на питање шта циљни сегмент потрошача заиста жели. Потом би хотел требало да процени сопствене снаге и слабости у односу на снаге и слабости главних конкурената. На основу тога хотелска предузећа настоје да креирају одговарајућу позицију на тржишту. Да би заузели одговарајућу тржишну позицију хотели морају да диференцирају своју понуду у односу на конкуренцију. Диференцирање се може извршити на бази физичких атрибута, услуге, особља, локације или имица. У зависности од основе диференцијације, позиционирање може бити објективно и субјективно.⁵⁵

Објективно позиционирање се односи на опипљиве, физичке атрибуте које хотели нуде потрошачима. Атрибути као што су величина собе у буџет хотелу, намештај у соби луксузног хотела представљају објективне факторе. Основни циљ објективног позиционирања је да употребом опипљивих атрибута хотел диференцира своју понуду у односу на конкуренцију. Међутим, опипљиве компоненте могу лако да се имитирају од стране конкурената, тако да позиционирање на бази објективних фактора не може да допринесе дугорочној конкурентској предности. Иако се оне могу лако копирати, многи међународни хотели у својим рекламама управо истичу ове опипљиве атрибуте хотелске понуде, тако да њихове рекламе изгледају исто без обзира о ком хотелу се ради.

Субјективно позиционирање се заснива на неопипљивим компонентама хотелске услуге. Оно омогућава хотелима већи степен диференцирања у односу на конкуренте, зато што је неопипљиве компоненте услуге теже имитирати. Уколико гост перципира да је услуга неког хотела врхунска и да хотел нуди високу вредност, гост ће бити задовољан услугом. Постоје два приступа позиционирања у зависности да ли у понуди преовлађује опипљива или неопипљива компонента. У случају када хотел нуди опипљиво-доминантну понуду, као што је соба, постоји мало разлике у односу на конкурентску понуду. Тада хотели настоје да нагласе неопипљиве атрибуте понуде, што није лак задатак. Други приступ субјективног позиционирања се односи на наглашавање неопипљиво-доминантних компонента хотелске понуде. Неопипљиви атрибути су услуга, локација, особље, историја и имиц. Тако, хотел „Hyatt“ у Мајамију, омогућава гостима пријављивање без рецепционара, док хотел „MGM“ у Лас Вегасу буди госте гласовима познатих личности које су тамо наступале. Мотели који се налазе поред аутопута захваљујући локацији, имају много бољи положај него они који су даље

⁵⁵ Reis, A., Trout, J. (1986), *Marketing warfare*, McGraw-Hill; Lewis, R. C. (1990), „Advertising your hotel’s position“, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 31, No. 2, pp. 84-91; Swan, M. (1992), “Positioning and Price: Merging Theory, Strategy, and Tactics”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 15, No. 31, pp. 31-39

од главног пута. Хотели могу да изграде јаку конкурентску предност запошљавањем и задржавањем квалитетног особља. Да би пружало врхунску услугу, особље мора да буде образовано и да поседује одговарајуће вештине и знање. Хотели као што су „Waldorf-Astoria“ у Њујорку и „Savoy“ у Лондону се диференцирају на основу своје историје и имиџа. Пошто су ове компоненте неопипљиве, хотелским предузећима није лако да их позиционирају у главама корисника услуга. Један од начина је учинити неопипљиве компоненте опипљивим, односно створити физички доказ неопипљивих атрибута. Дobar пример је Hyatt. Субјективно позиционирање Hyatta има за циљ да створи егзотичну, величанствену и карактеристичну слику својих хотела, на бази иновативног и модерног архитектонског обликовања зграде и лобија у хотелу. Ова особеност се користи у промотивним кампањама Hyatta, што је довело до позиционирања Hyatta у свести потрошача као другачијег од конкуренције.

Када се одреде за циљни сегмент и стратегију позиционирања, сви инструменти маркетинг микса хотелских предузећа морају да подрже ту стратегију. Изградња и одржавање тржишне позиције захтева доследне и дугорочне програме који ће бити подржани од стране менаџмента и запослених у хотелу.

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Дуги низ година концепт квалитета услуга представља значајан изазов за теоретичаре и практичаре који се баве маркетингом услуга. Квалитет услуга је апстрактан, вишедимензионалан и променљив концепт који је тешко дефинисати описати и измерити. Без обзира на тешкоће везане за одређивање и мерење квалитета услуга, незадовољавајући ниво квалитета веома је лако уочити и мерити. Потрошачи који су незадовољни квалитетом услуга, који не испуњава њихова очекивања, жеље и потребе, одустају од њихове куповине и прелазе код конкуренције.⁵⁶ Зато фокус хотелских предузећа мора бити на квалитету услуга са становишта како их њихови потрошачи перципирају, а не са становишта шта менаџмент и запослени хотела сматрају квалитетом.

У условима глобалних економских промена, многе услужне компаније, па тако и хотелска предузећа се сусрећу са интензивном конкуренцијом на свим пољима пословања. Како би оствариле конкурентску предност, хотелска предузећа морају да траже профитабилан начин да се диференцирају на тржишту. Једна од стратегија хотела односи се на испоруку високо квалитетних услуга у условима интензивне домаће и међународне конкуренције.⁵⁷ Овај концепт је у основи многих емпиријских студија, које прихватају чињеницу да квалитет хотелских услуга има позитивне импликације на организационе перформансе и конкурентску предност.

⁵⁶ Марковић, С. (2003), Мјерење квалитет услуга у хотелској индустрији – атрибутивни приступ, докторска дисертација, Свеучилиште у Риједи, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, стр. 69.

⁵⁷ Rao, С.Р., Kelkar, М.М. (1997), „Relative impact of performance and importance ratings on measurement of service quality“, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 69-86

2.1. Однос квалитета производа и квалитета услуга у савременој привреди

Привредна активност сваке земље одвија се у оквиру три сектора и то: примарном, секундарном и терцијарном сектору. Примарни сектор обухвата пољопривреду, рударство, шумарство и рибарство. Секундарни сектор чине грађевинарство и индустрија, а терцијарни сектор обухвата сва предузећа која обављају услужне делатности. Експанзија услужног сектора је основна карактеристика савремене привреде. Услужни сектор је доминантан сектор у светској економији и економијама развијених земаља. У 2014. години укупан светски Бруто домаћи производ (*Gross Domestic Product - GDP*) износио је 74,16 хиљада милијарди долара. Удео примарног сектора у светском Бруто домаћем производу износио је 6,5%, секундарног 31,1%, док је удео услужног сектора био 62,4%. Такође, терцијарни сектор запошљава највише људи (43%), док секундарни запошљава 22,3%, а примарни 34,7% светске радне снаге. У најразвијенијим земљама света удео услужног сектора је преовлађујући у укупном Бруто домаћем производу. Тако у САД-у учествује са 77,6%, Јапану 72,2%, Немачкој 69,1%, Француској 79,0%, Кини 48,4%. На основу података за 2015. годину у српској економији услужни сектор учествује са 51,1%, секундарни са 38,5%, а примарни са 10,4% у укупном БДП-у.⁵⁸

Levitt (1972),⁵⁹ сматара да је тешко рећи да постоје услужне делатности, већ да постоје делатности које имају веће или мање учешће услуга у својој пословној активности. Милисављевић (1997),⁶⁰ истиче да понуда предузећа може бити производ, услуга или њихова комбинација и да је у савременој привреди веома мало чистих производа и услуга, док Kotler и Keller (2009),⁶¹ дефинишу пет категорија понуде које предузећа износе на тржиште: 1) чист опипљиви производ (сапун), 2) опипљив производ праћен одређеним услугама (аутомобил уз гаранцију), 3) хибрид – подједнако учешће производа и услуге (ресторан), 4) главна услуга праћена са мање производа и услуга (авио превоз), 5) чиста услуга (масажа).

Без обзира да ли се понуда предузећа састоји од производа, услуге или њихове комбинације, оно о чему предузећа у савременим условима пословања, које одликује оштра конкуренција, морају да воде рачуна је *квалитет*. Реч квалитет потиче из латинског језика и значи: својство, особина, врлина, вредност, добра особина.⁶² Квалитет упућује на нешто што је добро и нешто што је вредно. Дуго времена фокус теоретичара и истраживача је био на дефинисању квалитета производа док је квалитет услуга био у потпуности занемарен. Већина дефиниција квалитета произилазила је из производног сектора где се контроли квалитета поклањала велика пажња. Crosby (1979,

⁵⁸ Наведено према: CIA (2015), *The World Factbook - GDP Sector composition*, преузето (27.01.2015.) са: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

⁵⁹ Levitt, T. (1972), *Product-Line Approach to Service*, *Harvard Business Review*, доступно на: <https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service/ar/1>

⁶⁰ Милисављевић, М. (1997), *Маркетинг*, Савремена администрација Београд, стр. 625.

⁶¹ Kotler, P., Keller L.K. (2009), *op.cit*, pp. 403-404.

⁶² Вујаклија, М. (2003), *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, стр. 403.

1989),⁶³ полази са становишта да је при дефинисању квалитета потребно прецизно дефинисати процес производње. Када се утврде захтеви производног процеса квалитет производа настаје као последица поступања по утврђеним захтевима. Тако он дефинише квалитет робе као „усклађеност са захтевима“. Garvin (1983),⁶⁴ квалитет мери рачунајући учесталост „унутрашњих“ грешака, које се посматрају пре него што производ напусти фабрику и „спољних“ грешака, које настају пошто производ буде испоручен. У овим дефиницијама квалитет производа се посматра са становишта произвођача. Међутим, поједини аутори сматрају да је овај приступ једностран и да не узима у обзир потрошаче и њихове потребе. С тим у вези, Juran (1980, 1997),⁶⁵ истиче да неки производ одговара захтевима потрошача у складу са његовим способностима да задовољи потребе тих потрошача. Односно, он квалитет производа доводи у везу са захтевима корисника и дефинише квалитет као „погодности за употребу“. Gronroos (1990),⁶⁶ је истакао да је квалитет производа традиционално везан за техничку спецификацију робе, док је квалитет услуга резултат процеса евалуације, у коме потрошачи упоређују своја очекивања са услугом коју су добили. Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985),⁶⁷ сматрају да дефиниције квалитета на бази производа могу бити прикладне за производни сектор, док нису у потпуности употребљива за разумевање квалитета услуга. Они истичу да је потрошачу лакше да оцени квалитет производа него квалитет услуге; да је перцепција квалитета услуге резултат упоређивања очекивања потрошача и испоручене услуге и да оцењивање квалитета поред услуге обухвата и оцену процеса услуживања. Stevenson (1993),⁶⁸ под квалитетом подразумева способност производа или услуге да доследно задовољи очекивања купца или их чак и превазиђе. Kotler, Bowen и Makens (2010),⁶⁹ квалитет дефинише као укупност особина и карактеристика производа или услуга који произилазе из њихове способности да задовоље постојеће или имплицитне потребе потрошача. Ова дефиниција квалитета је усмерена ка потрошачима. Она сугерише да предузеће нуди квалитет у ситуацији када производ или услуга подмирује или надмашује потребе, захтеве и очекивања потрошача.

Маричић и Ђорђевић (2012)⁷⁰ истичу да се квалитет може посматрати из угла пословног процеса, примене стандарда и са аспекта потрошача. Са аспекта пословног процеса квалитет подразумева израду производа и услуга са што мање грешака у

⁶³ Crosby, P.B. (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New American Library, New York; Crosby, P. (1989), *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, str. 21.

⁶⁴ Garvin, D. (1983), „Quality on the line“, *Harvard Business Review*, Vol. 61, No.4, pp. 65-73

⁶⁵ Juran, J.M. (1980), *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*, McGraw-Hill, Inc., New York; Јуран, Ј.М. (1997), *Обликовањем до квалитета*, Грмеч, Београд.

⁶⁶ Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington, p. 26.

⁶⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.

⁶⁸ Stevenson, W.J. (1993), *Production/Operations Management*, 4th edition, Irwin, Homewood, Boston, pp. 96-101.

⁶⁹ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *оп.цит.*, стр. 51-52.

⁷⁰ Маричић, Б., Ђорђевић, А. (2012), *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 51

производњи и испоруци. Стандарди квалитета подразумевају дефинисане карактеристике од стране екстерних субјеката које се морају задовољити како би производ могао да се појави на тржишту. Посматрање квалитета са аспекта потрошача, добија на значају 90-их година XX века. У том контексту, квалитет је особина производа или услуге да задовољи потребе потрошача.

Према стандардима ИСО 8402 из 1986. године, квалитет се дефинише као скуп свих својстава производа која се односе на њихову могућност да задовоље утврђене или изражене потребе. Ова дефиниција је допуњена 1994. године, тако да квалитет представља скуп карактеристика које ентитет поседује да би задовољио све постављене захтеве, очекиване жеље и склоности потрошача. У овој дефиницији појам „ентитет” односи се на материјални производ, услугу, процес, активност, организацију, систем, запослене, или на било коју комбинацију наведених елемената.⁷¹

На основу дефиниција квалитета производа и услуга може се рећи да се систематски приступ управљању квалитетом у производњи производа развија од 1920-их година, док се питањима управљања квалитетом услуга почињу бавити људи из маркетинга почетком 1980-их година. Међутим, растом значаја услужног сектора квалитет услуга добија на значају. Данас у савременој привреди, у којој доминантну улогу има услужни сектор, а понуду предузећа чини испреплетаност производа и услуга, фокус предузећа треба да буде на квалитету целокупне понуде, односно на квалитету производно-услужног микса. Квалитет производно-услужног микса, односно опипљивих и неопипљивих компоненти услуге, означава у којој мери понуда услужних организација, међу којима се налазе и хотелска предузећа задовољава потребе потрошача.

2.2. Вишедимензионалност квалитета услуга у хотелијерству

Посматрање услуга у контексту маркетинга и укупне економске активности неодвојиво је од самог потрошача, односно корисника одређене услуге. Постоје бројне дефиниције услуга и оне се разликују у мери у којој различити аутори посматрају значај и улогу услуга у економији.⁷² Услуге представљају дела, процесе и перформансе. Palmer (2001),⁷³ услугу дефинише као сваку корист или активност коју једна страна нуди другој, која је суштински неопипљива и не резултира у власништву над било чим. Њена производња може, али не мора бити повезана са физички опипљивим производима. Lovelock и Wright (1999),⁷⁴ услугу дефинише као акт или перформансу коју једна страна нуди другој. Иако поступак може бити везан за физички производ, сама перформанса је неопипљива и не резултира у власништву над било којим фактором производње. Аутори истичу да су услуге економске активности које стварају вредност и пружају корист за купце, у одређено време и на одређеном месту, као

⁷¹ Мајсторовић, Д.М. (2000), *Управљање квалитетом производа*, Машински факултет, Београд, стр. 4.

⁷² Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 6.

⁷³ Palmer A., (2001), *Principles of Services Marketing*, McGraw Hill Publishing Company, UK, p. 2.

⁷⁴ Lovelock, C., Wright, L. (1999), *Principles of Service Marketing Management*, Prentice Hall, p. 2.

результат обављања жељене промене на или у корист примаоца услуге. Ове дефиниције упућују на суштину услуге, а то је њена нематеријалност, односно неопипљивост. Управо ова специфичност услуга и разлика у односу на материјалне производе изазива тешкоћу и недоумице приликом утврђивања њеног квалитета.

Квалитет услуга није лако дефинисати, одредити и мерити. Он означава различите ствари, за различите људе, у различито време и у различитим приликама.⁷⁵ Квалитет као тржишни појам значи производњу и пружање услуга које у потпуности задовољавају захтеве, жеље и очекивања потрошача.⁷⁶ Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985),⁷⁷ квалитет услуга мере са становишта потрошача, који пореди сопствена очекивања са перцепцијом испоручене услуге. Услуге се обично описују као спој четири атрибута: неопипљивост, хетерогеност, неодвојивост и нетрајност (пролазност). У хотелијерству, постоје додатни атрибути, као што су непрецизни стандарди и променљива потражња који компликују задатак дефинисања, испоруке и мерење квалитета услуга. Хотелска предузећа могу дефинисати политику квалитета производа, као и правила и поступке за стандардизацију својих производа (храна у ресторану, намештај у соби и сл.), док многи аспекти квалитета услуга не могу се стандардизовати. Квалитет услуга, као што су „пријатељски однос према госту“, „помоћ и корисност особља хотела“ и „љубазност“ највероватније ће различити гости другачије тумачити и субјективно процењивати. Поред тога, потражњу за услугама у хотелијерству карактерише неравномерност, односно појачана интензивност у одређеном периоду дана или године, као што је случај приликом пријављивања и одјављивања или током годишњих одмора, што у великој мери утиче на дефинисање конзистентног квалитета услуга.⁷⁸

Medlik и Ingram (2002),⁷⁹ наводе кључне елементе квалитета хотелског производа као што су: *локација, садржаји, услуге, имиџ и цена*. Локација представља простор где се ствара и конзумира хотелски производ. Квалитетна локација подразумева атрактивно окружење, добру саобраћајну повезаност и приступачност, постојање културних и других садржаја. *Садржаји* хотела обухватају хотелску инфраструктуру и радну средину. Хотелску инфраструктуру чини хотел као грађевински објекат за смештај и боравак гостију, опрема за техничко и хигијенско одржавање, процесна опрема (хардвер и софтвер за хотелско пословање) и услуге подршке (транспортне, комуникационе услуге и информациони систем). Радну средину чини простор у коме бораве и раде запослени (кухиња, магацин, канцеларије, перионица и др.). *Услуга* обједињује све појединачне компоненте хотелског производа и трансформише их у једну услугу коју хотел нуди гостима. Квалитет услуге зависи од

⁷⁵ Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, The Hawort Hospitality Press, New York, p. 144.

⁷⁶ Радосављевић, Г. (2009), *Менаџмент у туризму*, Економски факултет, Крагујевац, стр. 257.

⁷⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.

⁷⁸ Mei, A.W.O., Dean M.A., Christopher J. W. (1999), „Analysing service quality in the hospitality industry”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 136-143.

⁷⁹ Medlik, S., Ingram, H. (2002), *The Business of Hotel*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 14-15.

људског фактора, односно од квалитета запослених који услугу испоручују гостима. *Имиџ* представља слику хотелског производа и услуга у свести гостију као корисника услуга, односно начин на који се хотел приказује гостима и начин на који га посетиоци доживљавају као таквог. Позитиван или негативан имиџ зависи од задовољства гостију, односно од степена усаглашености њихових очекивања и перцепције испоручене хотелске услуге. *Цена* хотелског производа представља вредност коју хотел остварује кроз локацију, изглед објекта, услугу, имиџ и задовољство гостију.

Радосављевић (2009)⁸⁰ истиче да се смештај може посматрати као производ који садржи значајан број елемената, који се могу комбиновати на различите начине. Циљ је да се диференцирањем понуде за различите сегменте потрошача обезбеди њихова лојалност. Тако велики луксузни хотели акценат ће стављати на опремљеност собе, ресторана или других садржаја, висок ниво квалитета услуга и развој имиџа за циљни тржишни сегмент, као што су пословни гости. С друге стране, јефтине (буџет) хотели, акценат ће стављати на цену као кључну компоненту своје услуге.

Косар (2005)⁸¹ квалитет хотелског производа дефинише на следећи начин: „Квалитет хотелског производа је тржишна категорија која обухвата настанак његових материјалних и нематеријалних компоненти, повезивањем у интегралну целину, као и реализацију припадајућих услуга, на нивоу до којег је обезбеђена усаглашеност ових процеса са захтевима корисника – хотелских гостију.“

Хотелски производ је сложена категорија и може се посматрати кроз више нивоа. За савременог потрошача, хотелски производ је много више од његових физичких особина. Поред основне услуге смештаја, савремени потрошач тражи и друге погодности током свог боравка у хотелу. Ове погодности омогућавају госту релаксацију, рекреацију и забаву, доприносе његовој додатној сатисфакцији, а хотелу омогућавају диференцијацију од конкуренције. Kotler (2001), дефинише *пет нивоа квалитета хотелског производа*, при чему сваки следећи ниво пружа и вишу вредност за потрошача.⁸² Најосновнији ниво је битна корист, односно основна услуга коју потрошач купује. Хотелски гост купује преноћиште и одмор у хотелу. На другом нивоу уз битне користи мора се створити основни производ. Тако хотелска соба има кревет, купатило, пешкире и постељину. Трећи ниво представља очекивани производ, односно скуп карактеристика које гост очекује када дође у хотел. Хотелски гост очекује чист кревет и пешкире, топлу воду у купатилу, осветљење и тишину. На четвртм нивоу хотел мора да креира обogaћени производ, који испуњава жеље потрошача изнад њихових очекивања. Хотел може да укључи плазма ТВ, бежични интернет, цвеће, брзо пријављивање и одјављивање. Проблем на овом нивоу производа је што врло брзо услед конкурентске утакмице обogaћени производ постаје очекивани. На петом нивоу налази се потенцијални производ који укључује сва могућа побољшања производа у

⁸⁰ Радосављевић, Г. (2009), *оп.цит*, стр. 49.

⁸¹ Косар, Љ. (2005), „Дефинисање квалитета у хотелијерству“, Зборник радова Департамана за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад, бр.33-34/2005, стр. 228-235.

⁸² Kotler, P. (2001), *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, MATE, Zagreb, str. 431-432.

будућности. Овај ниво производа треба да доведе до пријатног изненађења госта и његовог одушевљења.

Слично, Middleton (2001), формулише *три нивоа квалитета хотелског производа*.⁸³ Први ниво представља језгро производа, односно основни производ. Други ниво је формални производ, односно опипљиви производ, а трећи ниво је увећан или унапређен производ. Основни производ садржи основну корист због које гост долази у хотел, а то је преноћиште. Овај ниво посматрања хотелског производа по свом квалитету се не разликује у односу на друга хотелска предузећа. Други ниво, опипљив производ, садржи низ опипљивих и неопипљивих карактеристика везаних за квалитет, дизајн, марку и имиџ. Хотелски производ је створен и нуди се потрошачима у некој опипљивој форми у смислу његовог изгледа, квалитета, стила, марке и сл. На овом нивоу хотел се може диференцирати нуђењем већих и комфорнијих кревета у собама, квалитетном постељином, или свежим органским производима коришћеним у припреми хране. Тако, један од највећих немачких ланаца буџет хотела „Motel One“, истиче да су гостима на располагању супер удобни кревети, да је постељина произведена од 100 процентног египатског памука и да леп амбијент и пријатну атмосферу гостима омогућава Artemide⁸⁴ осветљење и Loewe⁸⁵ плазма телевизори. Трећи ниво, унапређени производ, опремљен је допунским услугама које омогућавају задовољавање додатних потреба потрошача. У хотелијерству овај ниво уз добру локацију и квалитетну услугу, подразумева добру саобраћајну повезаност, паркинг, on-line резервације, брзо пријављивање и одјављивање, имиџ брэнда, пријатну атмосферу, постојање базена, спа центра и других садржаја. Поред тога унапређени хотелски производ значи да поједини хотели гостима нуде и разноврсне производе за личну хигијену и козметику, којим покушавају да се диференцирају од конкуренције.

Hsu и Powers (2002),⁸⁶ сматрају да услужна понуда хотела се састоји од три елемента. Први је основни производ који дефинишу као „разлог зашто предузеће постоји на тржишту“. У случају хотела основни производ је смештај. Други ниво хотелског производа су компоненте без којих би испорука основног производа била немогућа. Тако без рецепције и домаћинства не би било могуће продати собу. Ове услуге могу бити и начин за диференцирање од конкуренције. Трећи ниво чине додатне услуге које нису обавезне у смислу реализације основног производа, али представљају добар начин за стицање конкурентске предности. Додатни спортски и забавни садржаји, сале за конференције и састанке, разноврсна понуда ресторана, представља трећи ниво хотелског производа.

⁸³ Middleton, V., Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 130-131.

⁸⁴ Артемиде група је основана 1960. године у Милану и једна је од глобалних лидера у сектору стамбеног и професионалног осветљења. Више на: <http://www.artemide.com/home/index.action>

⁸⁵ Loewe је компанија основана 1923. године, а осам година касније представила је први електрични телевизор на свету. Више на: <http://www.loewe.tv/int/entertainment/history>

⁸⁶ Hsu, C.H., Powers, T. (2002), *Marketing Hospitality*, John Wiley & Sons, NewYork, pp. 171-173.

Како Orestein и Nunn (1980)⁸⁷ наводе, хотелски производ у ствари представља услугу, односно између ова два појма у хотелијерству може се ставити знак једнакости. Чачић (2008)⁸⁸ хотелску услугу дефинише као „скуп опипљивих и неопипљивих својстава која се пружају госту и на основу којих се успоставља интерперсонални однос са њим и испуњавају његове потребе и очекивања“. Хотелску услугу⁸⁹ чине све материјалне и нематеријалне компоненте услуге које се гостима пружају у хотелу. Основна услуга хотелских предузећа је пружање смештаја гостима. Већина хотела гостима поред смештаја пружа услуге исхране и пића, док поједини хотели пружају и разне рекреативне услуге, спортског и културно-забавног карактера. Поред тога хотелска предузећа омогућавају својим гостима коришћење и допунских (комплементарних) услуга, као што су превоз, паркинг, прање рубља, пеглање одеће и многе друге. У том смислу, хотелске услуге се могу поделити на основне и остале хотелске услуге.⁹⁰

Основне хотелске услуге обухватају услуге смештаја, хране и пића. Хотелски потрошачи користе услугу смештаја када су евидентирани као хотелски гости, услуге исхране и пића користе у ресторану или соби (room-service). Услуга смештаја је основна хотелска услуга која се састоји од изнајмљивања смештајних јединица (соба, апартман) уз одређену новчану надокнаду. Реализација ове услуге је у домену рецепције и хотелског домаћинства. Услуга исхране и пића реализује се у хотелским ресторанима, баровима, салонима и сл. Заснива се на стварању услова за потпуно и квалитетно послуживање свих obroka, а у надлежности је одељења хране и пића. Услуга хране и пића може се заснивати на поруцбинама гостију на основу јеловника (*A la carte*). Поред тога хотели пружају и пакет услуга које подразумевају смештај са храном и пићем као што су ноћење и доручак (*bed and breakfast – BB*); полупансион (*halfboard – HB; modified american plan – MAD*) који се заснива на ноћењу и два obroka; пун пансион (*fullboard – FB; american plan – AM*) који поред смештаја укључује и три obroka (доручак, ручак и вечера); све укључено (*all-inclusive*) која подразумева поред смештаја и три obroka, да су у јединствену цену пакета услуге укључене и додатне услуге (ужина, сва домаћа и увозна пића, услуга у соби, спортски садржаји и рекреација).

Остале (додатне) хотелске услуге су све услуге које гост користи и које додатно плаћа. Ту спадају гаража, прање рубља, чување вредносних ствари, телефон и све услуге које се не наплаћују и гости их користе као саставни део неке друге услуге (разне информације, услуге преноса пртљага, услуге паркирања, пиће добродошлице, програми анимације, изложбе). Ове услуге се пружају гостима у циљу подизања нивоа

⁸⁷ Orestein, E., Nunn, C.A. (1980), *Marketing of Leisure*, Associated Business Press, London, p. 57.

⁸⁸ Чачић, К. (2010), *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, стр. 250.

⁸⁹ У овој докторској дисертацији хотелска услуга представља синоним за хотелски производ, хотелску понуду, производно-услужни микс, производно-услужну понуду и хотелску услужну понуду. Ови термини подразумевају јединство опипљивих (материјалних) и неопипљивих (нематеријалних) компоненти хотелске услуге.

⁹⁰ Galičić, V. (2012), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 29-30.

њиховог задовољства, али исто тако и оправдавања одређене цене, односно подстицања гостију на дужи и садржајнији боравак у хотелу. Све наведено требало би на крају да резултира поновним доласком госта у хотел, односно ове су акције претпоставке за стварање сталних гостију хотела. У складу са тим хотели дефинишу стандарде пружања услуга, који су саставни део пословне политике и којих се сви запослени придржавају.

Хотелске услуге се могу класификовати и на основу *одељења* која су задужена за њихову реализацију. Рецепција поред услуга везаних за пријављивање, додељивање собе и одјављивање гостију, током боравка у хотелу гостима пружа и друге услуге као што су: буђење, преношење порука, куповину карата за различите догађаје, чување личних ствари, пружање различитих информација и сл. Хотелско домаћинство је задужено за послове чишћења и поспремања соба и јавних површина, чишћење и прање одеће гостију, поправку одеће и сл. Одељење хране и пића је задужено за припрему хране и њено послуживање у ресторанима, баровима, салонима, соби и другим просторима. Одељење одржавања се брине да током боравка гостију у хотелу све материјалне компоненте хотела буду у функцији и исправно раде (телевизор, телефон, клима уређај и сл.), док одељење сигурности се брине за безбедан и сигуран боравак гостију у хотелу.

Реализација хотелске услуге је процес који траје колико и боравак госта у хотелу. Овај процес се назива *циклус госта*⁹¹ и он има своју почетну, средишну и завршну фазу (долазак и пријављивање, боравак у хотелу и одлазак - испраћај госта). Затварањем циклуса завршава се процес реализације хотелске услуге. Успешност ове реализације, односно квалитет хотелских услуга одређује гост на основу његовог субјективног искуства, степена његовог задовољства, нивоа усклађености очекиваног и доживљеног.

Основни проблем у дефинисању и мерењу квалитета хотелске услуге огледа се у њеној природи коју карактеришу одређене специфичности као што су: *неопипљивост, истовременост производње и потрошње услуга, партиципација госта у процесу услуживања, разноврсност услуга, пролазност (потрошност) услуга, односи поверења хотелијера и госта*.⁹²

Неопипљивост. Хотелска предузећа настоје да створе заокружен систем пружања свих услуга у хотелу, како би их могли стандардизовати и измерити њихов квалитет. Ово је тежак задатак, јер осим услуга, овај процес се односи и на запослене у хотелу, које треба подвргнути процесу стандардизације и мерења квалитета услуга које пружају. Тешко је измерити љубазност особља, емпатију и њихову услужност.

Истовременост производње и потрошње услуга. Хотелске услуге не могу се произвести и складиштити, а онда приликом доласка госта пружити на начин како се то

⁹¹ Kasavana, M., Brooks, R. (2009), *op.cit.*, 103-110; Секулић, Д., Мандарић, М. (2012), „Организационе перформансе као детерминанта развоја хотелског пословања“, *Економија-теорија и пракса*, Год.5, Бр.2, стр. 42-58.

⁹² Hsu, C.H., Powers, T. (2002), *op.cit.* 18-22; Galičić, V. (2012), *op.cit.*, str. 31-32.

обавља у производним организацијама. У целокупном пословном процесу у хотелијерству и у односу хотелијер-гост, једино складиште које се може појавити је „складиште у мислима госта“ који одлучује где ће конзумирати своју услугу, а чија одлука зависи од имица хотела, промоције или квалитета пружених услуга.

Партиципација госта у процесу услуживања. Хотелски гост је у многим случајевима саставни део производно-услужног процеса у хотелијерству. Савремени комуникацијско-информацијски системи омогућавају госту да се активно укључи у креирање услуге коју ће користити или је већ користи. Хотелијери морају прихватити партиципацију госта, јер његово изостављање из услужног процеса директно може смањити извор драгоцених података и мишљења гостију. Ове информације, као повратна спрега, драгоцене су хотелским предузећима у даљем процесу истраживања и развоја целокупне стратегије квалитета у хотелу.

Разноврсност (хетерогеност) услуга. Квалитет пружених услуга може се дефинисати као стварна перцепција услуга од стране хотелских гостију. Квалитет није оно што хотелски менаџмент мисли да јесте, него оно што гости перципирају и конзумирају као потрошачи услуга. Свака пружена услуга никада није иста за сваког госта и може да варира током времена. Пружена услуга зависи од запосленог који је пружа. Иста особа може исту услугу пружати различито гостима, као и да истом госту исту услугу пружи различито током времена. Стандардизација услуга може имати предности у кратком року, међутим, дугорочно гледано због задовољавања уникатних потреба све избирљивије туристичке потражње, може изазвати додатне потешкоће.

Пролазност (потрошност) услуга. Због своје природе, услуге које се пружају у хотелијерству брзо се троше, јер су све захтевнији гости склони перманентном „измишљању“ нових захтева које онда хотелијери морају задовољити. Задовољство госта у испуњавању његових жеља је тренутно, а након тога, однос пружаоца услуга и госта може изазвати губљење поверења у могућност хотела да задовољи додатне захтеве гостију.

Односи поверења хотелијера и госта. Циљ хотелијера је да квалитетним одвијањем целокупног производно-услужног процеса изгради однос поверења и лојалности госта. Међутим, испорука неквалитетне услуге, може на дуже време узроковати губитак поверења, што је онда за хотелска предузећа изузетно штетно.

Задовољство или незадовољство потрошача резултат је његове субјективне оцене квалитета услуге, настале поређењем његових очекивања и стварних перформанси испоручене услуге. Потрошач своју оцену у вези квалитета услуге доноси на основу њених особина. Ове особине представљају критеријуме које корисници услуга користе за оцену њеног квалитета. Тако, Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985, 1988),⁹³ дефинишу пет димензија квалитета услуга: опипљивост, поузданост,

⁹³ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50; Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.

одговорност, сигурност и емпатију. Ове димензије квалитета услуге односе се и на хотелска предузећа.⁹⁴

Отипљивост хотелске услуге односи се на постојање материјалних компоненти као што су намештај у соби и лобију, уређење и опремљеност простора, инвентар, штампани материјали, изглед особља и др. Поред ових компоненти које се односе на сам хотелски објекат, локација, саобраћајна инфраструктура и сигнализација, културни садржаји представљају саставне елементе ове особине. Ова особина квалитета подразумева све оно што материјално (физички) репрезентује имиџ хотела и као таква може бити од користи при оцени квалитета.

Поузданост представља својство квалитета, које указује на спремност и способност хотела да испуни своје обећање, односно да услугу испоручи квалитетно у предвиђеном року. Поузданост може бити високо оцењена уколико хотел активно учествује у решавању проблема које гост може имати у вези услуге, њене испоруке или окружења у којем се услуга пружа. У овом контексту о поузданости се може говорити као и о способности хотела да реагује и успешно решава приговоре које гости могу имати у вези са квалитетом услуге. Хотел је поуздан ако правовремено и тачно информише госте у вези свих услуга које нуди или њиховим променама.

Одговорност (способност реаговања) подразумева спремност хотелских предузећа и њихових запослених да гостима увек изађу у сусрет и да им услуге пруже брзо и квалитетно. У први план се истиче пажња, предусретљивост и брзина у опхођењу према разноврсним захтевима хотелских гостију. Гости очекују од хотела способност брзог реаговања на њихове захтеве или решавање проблема који могу настати током боравка у хотелу. Ово захтева да хотел мора да уважава потребе и захтеве гостију и да их адекватно испуњава. Перцепција квалитета може бити мања уколико је време услуживања дуже него што гост очекује.

Сигурност представља веома важну димензију квалитета услуге у смислу стицања одговарајуће слике хотела у свести госта. Поверење и сигурност представљају мост између госта и хотела. Зато хотели настоје да изграде поверење између запослених који су у непосредном контакту са гостима. Ова димензија квалитета се може високо оценити уколико се запослени односе професионално и са поштовањем према гостима. Професионално понашање у критичним ситуацијама и позитиван однос према жалбама гостију омогућава да се однос поверења и сигурности појача, што повратно утиче на позитивну перцепцију квалитета услуга. С друге стране, непрофесионални однос према гостима може довести до њиховог незадовољства, па чак и до потпуног прекида односа са хотелом, што негативно утиче на имиџ и пословни резултат хотела. Поред тога, сигурност финансијских трансакција са хотелом и спремност и знање у решавању проблема гостију у великој мери утичу на њихову сигурност и оцену квалитета испоручене услуге. Сигурност услуге се може посматрати

⁹⁴ Наведено према: Барјактаровић, Д. (2013), *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 34-37.

и као ослобађање госта од ризика и неизвесности у погледу његове физичке, финансијске и здравствене безбедности.

Емпатија подразумева саосећање са гостима, односно поклањање посебне пажње сваком хотелском госту. Ова особина се односи на способност запослених у хотелу да све своје активности усмере према задовољавању појединачних, специфичних и некада веома хетерогених захтева гостију. Ова особина квалитета води ка потпуној посвећености госту, односно ка индивидуализацији услуге. Хотелска предузећа која само госте посматрају као некога ко доноси профит, а занемарују њихове социјалне, културне, образовне, духовне и друге вредности, неће моћи да рачунају на дугорочни успех.

Овако схваћена хотелска услуга састоји се од низа материјалних, нематеријалних, техничких фактора и вештина, чија оцена квалитета је подложна објективним, али и субјективним проценама од стране госта приликом уживања и коришћења услуга. Хотелска услуга је збир ефеката онога што се нуди, користи, конзумира и доживљава у неком хотелском објекту, а оставља утисак на госта. Хотелска услуга је укупност материјалних добара која се конзумирају и нематеријалних ефеката, амбијента, знања и вештина које се доживљавају у циљу задовољења потреба и жеља гостију.

Све наведене особине квалитета осим опипљивости и поузданости није могуће унапред сагледати, јер оне се испољавају тек у процесу конзумирања хотелских услуга. Сигурност, одговорност и емпатија могу се оценити тек након што се госту испоручи услуга.

2.3. Геп модел квалитета услуга

Квалитет услуга се може утврдити као разлика између очекивања потрошача и перцепције услуге.⁹⁵ Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985),⁹⁶ дефинисали су модел *пет гепова* који служи да идентификује недостатке у квалитету.

Полазну тачку представљају очекивања потрошача у вези тражене услуге. Очекивања потрошача су стандарди за остварење у односу на које се упоређује доживљена услуга и често се формулишу у односу на оно што купци верују да треба или ће се десити. У савршеном свету очекивања и перцепције би требало да буду идентични. Ипак, у пракси ови концепти су често врло различити. Очекивана услуга је функција ранијег искуства потрошача, личних потреба и усмене комуникације. Опажена услуга је резултат серије интерних одлука и активности (слика 1.5).⁹⁷

Први геп представља разлику између очекивања потрошача и перцепције менаџера у вези очекивања потрошача. Назива се и геп у знању. Менаџмент хотелских

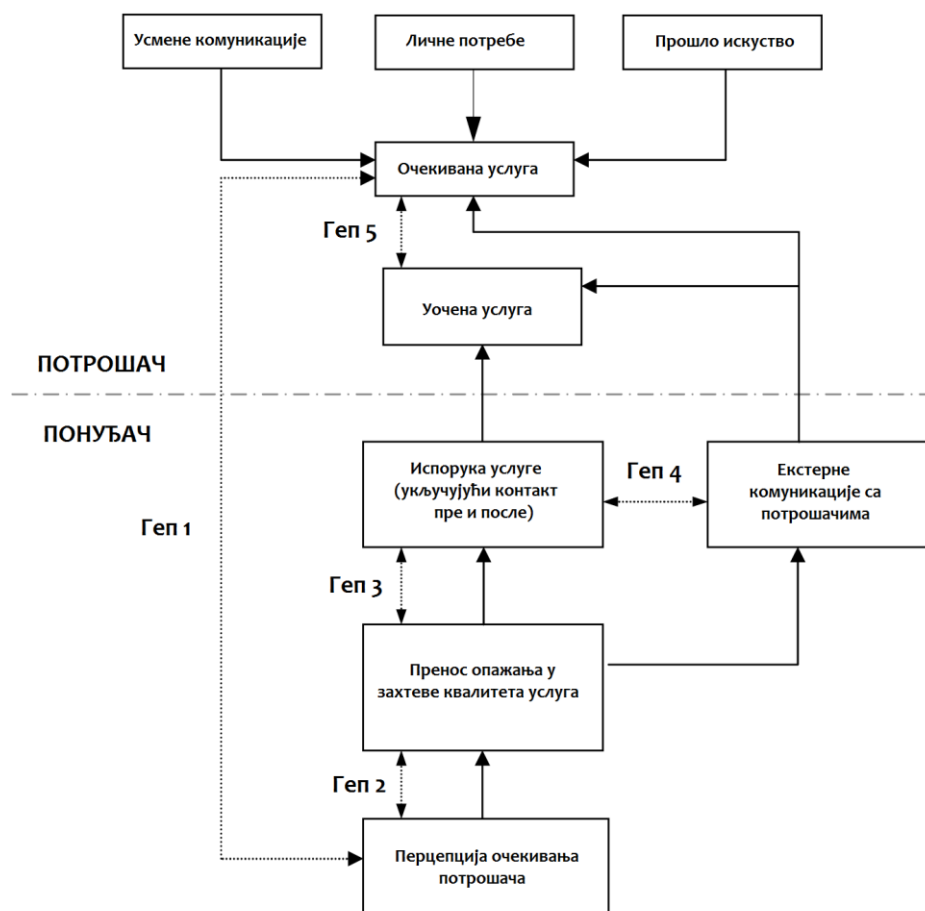
⁹⁵ Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма Крагујевац, стр. 446.

⁹⁶ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), *op.cit.* pp. 41-50; Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2006). *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th edition, McGraw-Hill International Edition, p. 46.

⁹⁷ Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *op.cit.*, стр. 446-448.

предузећа често не може да разуме која својства хотелске услуге представљају висок квалитет за госте, као и које атрибуте треба да има услуга да би задовољила њихове потребе. Непознавање онога што потрошачи очекују је основни разлог зашто предузећа не нуде услуге које су у складу са очекивањима потрошача. Тако хотел може да развије систем који ће омогућити послуживање хране у соби у року од 30 минута. Међутим, уколико гост почне да осећа да већ превише дуго чека после 20 минута, овај систем ће утицати на његово незадовољство *room servisom*. Да би хотелска предузећа разумела шта њихови гости желе, потребно је да охрабрују добијање повратних информација од својих гостију у вези хотелских услуга. За то су нарочито одговорни запослени на првој линији фронта, који су у непосредној комуникацији са гостима и у прилици су да много боље разумеју њихове потребе. Потом би требало да они ове информације прослеђују ка вишим хијерархијским нивоима у хотелу. Уколико гости желе нешто ново, а хотел не уважава његове жеље и потребе, хотелска услуга постаје мање атрактивна и привлачна циљном тржишту, а први геп се повећава. Истраживањем циљног тржишта, добијају се адекватне информације о потребама, жељама и очекивањима гостију, чиме се омогућава смањење или затварање првог гема.

Слика 1.5. Геп модел квалитета услуга



Извор: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, p. 44.

Други геп се односи на разлику између перцепције менаџмента и спецификације квалитета услуге (геп у стандардима). Јавља се када су менаџери упознати са тим шта потрошачи желе, али нису у могућности или не желе да развију систем који ће то испоручити. Овај геп упућује на тешкоће претварања захтева хотелских гостију у конкретну услужну понуду хотела. Разлог за настанак другог гема може бити у мишљењу менаџера да захтеви госта нису реални или оправдани или да се услуге не могу стандардизовати па дефинисани стандарди не могу да допринесу остваривању жељеног циља. С друге стране, поједина предузећа су мотивисана краткорочном зарадом, па не желе да улажу у опрему и људе. Тако власник хотела може да издвоји минимум средстава за набавку нове постељине и пешкира. Уколико гост нема у соби чисте пешкире и постељину или уколико су они стари и похабани, може бити незадовољан услугом и оценити је као неквалитетну. Некада и менаџмент хотела не верује да је могуће учинити услугу квалитетнијом. Међутим, ово би требало да буде изазов, а не нерешив проблем. Дobar пример су редови чекања приликом одјављивања из хотела. Пословни људи најчешће напуштају хотел рано ујутру после доручка. Међутим, они не желе да чекају 20 минута при одјављивању, зато што хотел нема додатне радне снаге која би убрзала процес. Бил Мериот је сматрао да је овај проблем важан и да је његово решавање изазов. У складу са тим развио је систем брзог одјављивања, који се заснива на томе да гост ноћ пре одласка из хотела добије рачун. Уколико је све у реду, потребно је да само остави рачун и кључ на рецепцији. Данас, велики број хотела користи систем брзог одјављивања, тако што је гостима омогућено да на телевизијском екрану у соби провере све ставке на рачуну и да се одјаве из хотела користећи телевизијску опрему.

Трећи геп представља разлику између спецификација квалитета услуге и услуге која се стварно пружа (геп у испоруци). Јавља се у ситуацији када менаџмент разуме захтеве потрошача, али запослени нису у могућности или не испоручују услугу у складу са постављеним захтевима. Геп у испоруци се јавља у процесу интеракције запослених и хотелских гостију. Када гост дође на рецепцију, он очекује весели поздрав и осмех рецепционара, као и све информације у вези боравка у хотелу или знаменитости и садржаја у околини хотела. Уколико се ово не догоди гост ће бити незадовољан квалитетом услуге коју је првобитно очекивао да ће добити. Разлог за настанак овог гема се налази у запосленима. Уколико запослени не схватају своју улогу у предузећу, уколико су у сукобу са потрошачима и менаџментом, неадекватна технологија, неодговарајућа компензација, недостатак овлашћења и тимског духа представљају неке од разлога за настанак гема у испоруци квалитетне услуге. Међутим, може се јавити и као резултат прекомерног оптерећења радника, који је у непосредном контакту са гостима. Уколико хотел има недовољан број радника или запослени ради више смена, он ће бити преморен, под стресом, изгубиће ентузијазам на послу, што свакако утиче и на однос са гостима. Овај геп се може свести на минимум адекватним управљањем људским ресурсима у хотелу, кроз програме регрутовања, запошљавања, обуке, образовања, мотивације и награђивања.

Четврти геп се јавља као разлика између пружања услуге и екстерног комуницирања (геп комуницирања). Обећања која услужне компаније дају путем своје пропаганде могу да доведу до раста очекивања потрошача која служе као стандард у оцени квалитета услуге. Разлике између обећане и испоручене услуге утичу на повећање овог гепа. Услужна предузећа често обећавају оно што не могу да испуне, када имају интензивну конкуренцију. Тако хотел може свим гостима у својој промоцији обећати предивну собу са погледом на море. Код потенцијалног госта ово обећање буди погрешна очекивања, која хотел не може да испуни, што може довести до незадовољства госта и губитка поверења у будућности.

Пети геп представља разлику између уочене и очекиване услуге. Он је функција претходна четири и како се они повећавају тако се повећава и пети геп. У средишту овог модела налази се овај геп који је оријентисан на потрошача. Пети геп представља разлику између квалитета испоручене услуге и перципираног квалитета услуге. Очекивани квалитет је оно што гост сматра да ће добити у хотелу, док уочени квалитет представља оно што гост види да је добио. Уколико гост добије мање него што је очекивао, биће незадовољан квалитетом пружене услуге.

Модел гепова пружа увид у испоручени квалитет услуге. Омогућава менаџерима да идентификују узроке лошег квалитета услуге. Како би се ови гепови превазишли важно је да се потребе потрошача имплементирају у захтеве и стандарде квалитета услуге.

2.4. Тотални и атрактивни квалитет у хотелијерству

Концепт атрактивног квалитета у хотелијерству полази од еволутивног значења квалитета по коме, није основно питање да ли хотелске услуге задовољавају потребе и жеље потрошача, већ шта је то што одлучујуће и пресудно утиче на госта да изабере баш одређени хотел. Концепт атрактивног квалитета увео је Кано (1984, 1996),⁹⁸ који је повезао концепт објективног квалитета који се заснива на усаглашености производа и услуга са утврђеним захтевима и концепт субјективног квалитета који се заснива на очекивањима потрошача.

Пошто квалитет означава вредност услуге са становишта хотелског госта, Seghezzi (1992),⁹⁹ сматра да је квалитет концепт интегралног карактера, да не може да се мери само објективно, већ мора бити разматран и релативно у смислу испуњења очекивања потрошача. Овај приступ представља проширење концепта објективног квалитета, односно да сваки производ или услуга морају првобитно да испуне обавезне критеријуме (*објективни квалитет*), дефинисане државним прописима и стандардима, да би могли да буду изнети на тржиште, а да након тога испуне и субјективна очекивања потрошача (*субјективни квалитет*), како би их они изабрали. Обавезни

⁹⁸ Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsjui, S. (1984), "Attractive Quality and Must-be Quality", *Hinshitsu: The Journal of Japanese Society for Quality Control*, Vol.14, No.2, pp. 39-48; Kano, N. (1996), *Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation*, ICQ, Yokohama, pp. 105.

⁹⁹ Seghezzi, H.D. (1992), *Top Management and Quality*, Hanser, Munich; у Хелета, М. (2008), *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, стр. 122.

квалитет хотелских производа и услуга је одређен нормама које прописују државне или друге институције и којих се хотелска предузећа морају придржавати у току пословања. Законом о туризму Републике Србије¹⁰⁰ и посебним правилницима¹⁰¹ регулише се област обавезног квалитета хотелских производа и услуга. Испуњењем ових услова обезбеђује се минимални гарантовани квалитет, који је основа за категоризацију објеката. Категоризација представља процес рангирања компоненти обавезног квалитета на основу утврђених критеријума и обухвата просторне, техничко-технолошке и организационо-процесне одлике хотелског производа. Припадност хотела одређеној категорији, гарантује и одређени ниво квалитета услуга, али и цену коју гости плаћају. Објективни квалитет представља базу за стварање атрактивног квалитета. Осим испуњења одговарајућих прописа и стандарда, да би опстала на тржишту хотелска предузећа морају да испуне или надмаше жеље и очекивања својих потрошача. То значи да испуњење или премашивање очекиваног квалитета представља услов опстанка хотела у условима интензивне конкуренције. Један од начина да се то постигне је оријентација на концепт атрактивног квалитета чији су креатори јапански теоретичари и који се прво потврдио у пракси јапанског менаџмента. Полазна претпоставка којом се руководе креатори овог концепта квалитета, превазилази концепт задовољавања потреба потрошача и фокусира се на идентификацију њихових жеља и превазилажење њихових очекивања. У том смислу, Косар (2010) наводи да *атрактивни или привлачни квалитет* производа и услуга подразумева комплекс додатних својстава чији кумулативни учинак доприноси превазилажењу очекивања потрошача.¹⁰²

Haller (1998),¹⁰³ наводи три нивоа испољавања атрактивног квалитета. Први ниво представља побољшање постојећих производа и услуга. Други ниво се односи на иновирање постојећих производа и услуга, док трећи ниво подразумева развој потпуно нових производа и услуга. На ком нивоу ће се тумачити суштина атрактивног квалитета, зависи од тога шта потрошачи очекују. Пре доласка у хотел потенцијални гост у својој свести има одређену представу и очекивања у вези квалитета хотелске услуге. Стварни ниво квалитета хотелских услуга гост одређује и мери тек у процесу њиховог конзумирања. Непосредно искуство које настаје употребом хотелских услуга представља перципирани квалитет услуге. Уколико је очекивани квалитет услуге у складу са њеном перцепцијом, гост ће бити задовољан. Минимум који потрошач може да очекује приликом доласка у хотел, представља обавезни квалитет, прописан за сваку категорију објекта. Тако, уколико гост долази у хотел који има једну звездицу, може да очекује једноставан изглед хотела, чисту постељину и пешкире, али не може очекивати услугу у соби, плазма телевизор, базен и сл. У овим околностима када су очекивања

¹⁰⁰ Службени гласник Републике Србије 93/2012, *Закон о туризму*.

¹⁰¹ Службени гласник Републике Србије 99/2012, *Правилник о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај* и Службени гласник Републике Србије 48/2012. *Правилник о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минимално техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката*.

¹⁰² Косар, Љ. (2010), *Менаџмент квалитета у хотелијерству*, ВХШ, Београд, стр. 8.

¹⁰³ Haller, S. (1998), „Proces stvaranja atraktivnog kvaliteta“, *Kvalitet*, br. 5-6, str. 64-67.

потрошача ниска, актуелизује се први ниво атрактивног квалитета. Атрактивни квалитет се у условима скромне понуде и скромних очекивања може постићи организационим и кадровским побољшањима, као што су продужетак рада рецепције, учесталија промена постелине и пешкира, бесплатни локални телефонски позиви, већи кревети и сл. Међутим, у савременим условима пословања већина хотелских гостију има већа очекивања, која је све теже задовољити. Ова промена захтева да хотелска предузећа континуирано траже иновативна решења како би задовољила садашње и будуће потрошаче (други ниво атрактивног производа). Да би задржали потрошаче и изградили њихову лојалност, поред њихове сатисфакције, хотели морају да пријатно изнедаде своје госте и превазиђу њихова очекивања. То може бити корпа са воћем или боца вина поводом рођендана или неког другог догађаја. Поред тога хотели могу да понуде касније одјављивање, бесплатно пиће, попусте на боравке дуже од три дана, продужени кревет за спортисте, интернет у соби, услуге фризера, лекара и масаже. Креирањем различитих програма повластица и погодности за госте, велики хотелски ланци настоје да превазиђу очекивања својих гостију. Стварањем нових производа и услуга долази се до трећег нивоа атрактивног квалитета. Овај ниво атрактивног квалитета је фокус водећих компанијама на глобалном тржишту, односно великих међународних хотелских ланаца. У ту сврху, међународни хотелски ланци ангажују огромне људске и финансијске ресурсе. Тако су се на хотелском тржишту појавили нови типови хотела, као што су бутик-дизајн хотели, еко и зелени хотели, етно и тематски хотели, па чак и необични концепти хотела, као што су ледени хотели, хотели у пећинама и подводни хотели и др.

Да би хотелска предузећа креирала атрактивне услуге, које су у стању да задовоље и одушеве њихове госте потребна је усаглашеност свих активности и процеса у предузећу. Ова филозофија доводи нас до концепта *тоталног квалитета*. Тотални квалитет не односи се само на финални производ или услугу организације, већ обухвата све пословне функције у предузећу. Овим се подразумева остваривање врхунског квалитета у свим процесима и аспектима креирања и испоруке услуга. Концепт тоталног квалитета тежи максимизирању усаглашености свих фаза у настанку и реализацији хотелских услуга и има за циљ постизање потпуне усаглашености са захтевима потрошача, односно потпуно испуњење њихових очекивања. Тотални квалитет настаје као резултат имплементације менаџерског приступа квалитету. Квалитет постаје стратешки циљ предузећа, која се фокусирају на производњу производа и услуга који ће задовољити њихове потрошаче. При томе не мисли се на краткорочно задовољење њихових захтева, већ је у фокусу изградња дугорочних односа са потрошачима. Овакав приступ је довео до развоја система за управљање тоталним квалитетом (*TQM – Total Quality Management*). TQM представља пословну филозофију чији је фокус стварање врхунског квалитета у свим аспектима производње и пружања услуга у циљу остваривања потпуног задовољства потрошача.

2.5. Управљање квалитетом услуга у хотелијерству

Последњих година, концепт управљања потпуним (тоталним) квалитетом (*Total Quality Management – TQM*), представља један од најчешће употребљаваних израза у менаџменту. Овај приступ квалитету је означио и помак у схватању и значају квалитета у производним и услужним предузећима. Менаџмент укупним квалитетом представља приступ који прожима целокупну организацију и који тежи да континуирано унапређује квалитет свих организационих процеса, производа и услуга. Односно, TQM је приступ управљања у организацији усредсређен на квалитет, заснован на учешћу свих чланова, усмерен на дугорочни успех путем сатисфакције потрошача, а у корист свих чланова организације и друштва.¹⁰⁴ За разлику од класичног менаџмент метода, који се заснива на приступу *планирај-реализуј-контролиши*, TQM систем додаје и активност *унапређуј* уз укључивање свих запослених. По овом приступу TQM је истовремено врхунски ниво концепта управљања квалитетом и врхунски ниво концепта менаџмента.¹⁰⁵ Stevenson (1993),¹⁰⁶ TQM посматра као филозофију која подразумева укљученост свих у организацији у циљу постизања квалитета. Усмерен је како на купце и њихово задовољство тако и на добављаче. Avelini (1998),¹⁰⁷ TQM дефинише као „систем унапређења, повећања флексибилности, ефективности и ефикасности пословања. TQM настоји створити услове да сви запослени заједничким снагама остваре максимално ефикасно и ефективно један циљ: произвести производ и пружити услугу онда када, где и како купац и потрошач желе и очекују и то први пут и сваки следећи пут“. Језгро овог концепта чини схватање да се квалитет посматра са становишта потрошача и његовог значаја за предузеће. Стога је квалитет подложен субјективној процени и оцени од стране потрошача на циљном тржишту и зато квалитет производа и услуга представља њихову вредност у очима потрошача.

Управљање квалитетом у хотелијерству значи доносити одлуке којима ће се креирати и испоручивати квалитетна услуга која ће задовољити или надмашити очекивања хотелских гостију, повећати приходе, смањити трошкове пословања и на тај начин повећати профит. Увођење TQM система у хотелијерству захтева потпуно познавање потреба и захтева потрошача, поштовање утврђених стандарда и стварање производа који ће испунити или надмашити њихова очекивања. То подразумева да управљање квалитетом хотелских услуга прожима целокупну организацију, све функције и активности у хотелу (рецепција, смештај, домаћинство, набавка, продаја, маркетинг, кухиња, техничко одржавање). Поред тога, успешна имплементација TQM система подразумева дефинисање одговорности свих субјеката који учествују у

¹⁰⁴ Chernatony, de L. (2002), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 75-78; Keller, K.L., Aperia, T., Georgson, M. (2008), *Strategic Brand Management*, Pearson Education, England, p. 35; Вељковић, С. (2009), *он.цит*, стр. 265-269.

¹⁰⁵ Хелега, М. (2010), *TQM – Модели изврности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике, Београд, стр. 66.

¹⁰⁶ Stevenson, W.J. (1993), *Production/Operations Management*, 4th edition, Irvin, Homewood, Boston, pp. 96-101.

¹⁰⁷ Avelini, H.I. (1998), *Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 44.

пружању хотелских услуга, зато што овај концепт захтева тимски рад и флексибилну организациону структуру.¹⁰⁸ У процесу увођења система управљања тоталним квалитетом може се идентификовати неколико фаза. Прва фаза је припрема и подразумева развијање свести о значају квалитета у организацији. Друга фаза је организација квалитета, у оквиру које се дефинишу циљеви за сваког запосленог, формирају тимови, одређују циљна тржишта и дефинишу мерила квалитета. Трећа фаза је имплементација система. У овој фази врши се одабир пројеката и дефинисање процеса, одређују мерни циљеви, одговорности тимова, обележавање успешно завршеног пројекта и мотивисање запослених за будуће успехе. У четвртој фази врши се надзор и осигурање управљања тоталним квалитетом.¹⁰⁹

Систем потпуног квалитета хотелске услуге подразумева одговарајуће особље, одговарајуће производе и услуге, заштиту потрошача, одговарајућу опремљеност, прави однос цена и услуга, добро информисање потрошача и спречавање свих могућих грешака особља. Разлика између TQM и контроле квалитета је што контрола квалитета у фокусу има идентификовање грешака, а TQM превентивне мере да до грешака не дође. Управљање потпуним квалитетом хотелских услуга подразумева доношење дугорочног програма који обухвата следеће активности: идентификовање основних детерминанти квалитета у односу на захтеве циљних сегмената; обезбеђивање задовољства потрошача у односу на услуге; постизање квалитета у опипљивим и неопипљивим елементима услуга, развијање информисаности потенцијалних корисника, развијање културе квалитета услуга у хотелу; техничко подизање квалитета на бази увођења аутоматизације и савремене технологије у свим сегментима хотелског пословања; континуирано унапређење квалитета услуга.¹¹⁰ Дobar пример је хотелска компанија *Ritz-Carlton*, која послује у саставу *Marriott* групације, која је имплементирала TQM систем у циљу постизања врхунског квалитета услуга. Увођење менаџмента укупног квалитета *Ritz-Carlton* је базирао на основним принципима *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*,¹¹¹ која представља најпознатију награду за квалитет на свету. Принципи на којима се заснива MBNQA обухватају: лидерство, стратешко планирање квалитета, оријентацију према потрошачу и тржишту, мерење, анализу и знање, фокус на запослене, управљање процесима, пословни резултат. *Ritz-Carlton* је прва хотелска компанија у свету која је добила ово признање за квалитет. Систем менаџмента укупног квалитета услуга је дизајниран тако да обезбеђује да запослени и менаџмент брзо реагују на евентуалне приговоре гостију и успешно реше проблем. TQM систем се базира на кодексима компаније који захтевају апсолутно прилагођавање потребама и захтевима гостију, одговорност свих запослених

¹⁰⁸ Барјактаровић, Д. (2013), *оп.цит*, стр. 45.

¹⁰⁹ Avelini, H.I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 47-53.

¹¹⁰ Радосављевић, Г. (2007), „Квалитет у функцији унапређења пословања хотелских предузећа“, 34. Национална конференција о квалитету: Фестивал квалитета, Крагујевац; стр. 1-4; Walker, R.J. (2004), *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, pp. 20-23.

¹¹¹ Детаљније на: ASQ. (2015), *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, преузето (08.02.2015) са: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>, и *Ritz-Carlton, Malcolm Baldrige National Quality Award*, <http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/Kits/Baldrige.htm>

према окружењу и друштву, успостављање коректних односа према добављачима и креирање ефикасног система извештавања о квалитету. Менаџмент 25% свог времена посвећује квалитету. За успех програма важан је тимски дух и рад, али и одговорност сваког запосленог и овлашћења за решавање приговора гостију. Сваки запослени располаже буџетом од 2000 долара, како би решио приговор госта на квалитет услуге. Успостављен је систем извештавања о квалитету, у форми различитих дневних извештаја из свих хотелских одељења. Запослени имају приступ систему и свакодневно уносе своја запажања, сугестије и информације које добијају од гостију. Поред тога *Ritz-Carlton* мери сатисфакцију гостију у хотелу. На основу тога компанија креира профил сваког госта, који омогућава увид у то шта сваки гост жели. Систем управљања тоталним квалитетом је омогућио *Ritz-Carltonu* креирање супериорног квалитета услуга, које осигуравају гостима незабораван боравак у њиховим хотелима, базиран на високо персонализованим услугама, изузетном комфору, богатим садржајима и правовременом решавању приговора.

Посматрајући хотелски производ као елемент туристичке понуде, значајно је да менаџмент хотела мора да размишља о квалитету постојећих и развоју нових садржаја. Радосављевић (2006),¹¹² наводи три могућности које се налазе пред хотелским менаџментном. Први је прикупљање информација из окружења. Тако, одрживи туризам све више постаје производ, што подразумева усклађивање самог хотела са стандардима и технологијама које се сматрају еколошким и његову повезаност са осталим делатностима и субјектима на нивоу дестинације. Други се односи на развој производа према одређеним циљним групама. На бази истраживања тржишта неопходно је дефинисање циљних група потрошача и прилагођавање производа њиховим потребама. Трећи је развој марке, која у великој мери може допринети обезбеђењу лојалности потрошача, уколико по квалитету пружених услуга хотелски објекат постане препознатљив на тржишту.

2.5.1. Стандарди управљања квалитетом услуга

Стандарди квалитета производа и услуга настали су као резултат тежњи и потреба тржишних учесника за гаранцијом квалитета производа и услуга. Стандардима квалитета дефинишу се својства и карактеристике које производи и услуге треба да испуне како би одговарали њиховој намени. Применом стандарда поједностављује се процес рада, смањују трошкови пословања, побољшава ефикасност процеса, што доприноси повећању квалитета производа и услуга. За разлику од законских прописа, примена стандарда није обавезујућа. Међутим, организације које их доносе често условљавају њихову примену.

¹¹² Радосављевић, Г. (2006), „Квалитет као стратегија развоја туризма Србије“, 33. Национална конференција о квалитету: Фестивал квалитета, Крагујевац; стр. 254-258.

Примена стандарда у хотелијерству доприноси поједностављењу радног процеса, али и конзистентности квалитета хотелских услуга. Подручја примене стандарда у хотелијерству су бројна, а као најзначајнија издвајају се:¹¹³

- Стандарди у изградњи хотелских објеката. Ови стандарди се односе на поштовање и примену стандарда у домену пројектовања и изградње хотела, димензије соба, ходника, степеништа, санитарног чвора и друго.
- Стандарди опреме и уређења соба и других просторија. Они се односе на функционалност намештаја: кревети, сто, столице, ТВ, завеса, прикључак за телефон, интернет, клима и сл, санитарни чвор: када, туш кабина, WC шоља, SOS уређај, умиваоник, корпа за отпад и др.
- Стандарди опреме и уређења кухињског блока. Они се односе на подручја као што су топла кухиња, хладна кухиња, посластичарница, пекара, припремница меса, чување и складиштења меса, воћа и поврћа и сл.
- Стандарди процеса рада у хотелу (операције и поједине активности).
- Стандарди квалитета хотелских услуга.
- Стандарди управљања хотелом.
- Стандарди комуникација и пословне етике.
- Стандарди хотелског информационог система.
- Стандарди кадрова и процеса рада.
- Стандарди хотелске терминологије и симбола.
- Еколошки стандарди.
- Стандарди безбедности и заштите здравља запослених.
- Стандарди безбедности хране.
- Остали стандарди.

У зависности да ли су стандарди дефинисани као опште норме или их је установило једно предузеће разликују се *интерни* и *екстерни стандарди*.

Интерне стандарде прописују предузећа за поједине области пословања. Они се јављају у облику аката и њима се дефинишу задаци и послови које хотелско предузеће обавља, у циљу остваривања дефинисаних циљева. Хотелски ланци утврђују стандарде опремљености хотела, од спољног изгледа до ентеријера и опреме за госте и запослене који чине објекат препознатљивим на тржишту. Интерни стандарди садрже техничко-технолошку и персоналну компоненту. Техничко технолошка компонента интерних стандарда дефинише обавезе запослених које морају да изврше у оквиру радног времена по утврђеној технологији. Тако, собарица у току осмочасовног радног времена мора да поспреми одређени број соба; кувар при припреми одређеног јела мора да утроши дефинисану количину материјала према утврђеним нормативима; да на рецепцији буде довољно особља по сменама у зависности од планиране попуњености хотела. Персонална компонента односи се на дефинисање услова за обављање појединачних послова у хотелу, а односи се на степен образовања, радно искуство,

¹¹³ Наведено према: Радосављевић, Г. (2009), *Менаџмент у туризму*, Економски факултет, Крагујевац, стр. 263; Барјактаровић, Д. (2013), *оп.цит*, стр. 81-91; Косар, Љ. (2010), *оп.цит*, стр. 91-125.

понашање у комуникацији са гостима, обавезна радна униформа и сл. Ови стандарди дефинисани су интерним правилницима као што су Правилник о систематизацији радних места, Правилник о награђивању, Правилник о понашању запослених. Поред тога хотелска предузећа прописују и друга правила понашања којих морају да се придржавају запослени и гости, као што су Кућни ред за запослене, Кућни ред за госте, Поступак решавања приговора гостију и др. Правила понашања која се односе на запослене предвиђају да запослени користе посебне улазе и просторије у хотелу, како би се избегао непосредан контакт са гостима; да по истеку радног времена напусте просторије хотела; да не могу да користе услуге хотела у току радног времена и да не примају приватне посете у просторијама намењене гостима хотела; да буду максимално предусретљиви и љубазни у контакту са гостима. Интерним стандардима стварају се услови за унифицирање одређених послова и активности. Најбољи пример у стандардизацији операција су хотелски ланци, који својим гостима пружају услуге истог квалитета без обзира где се хотел налази.

За разлику од интерних стандарда које доносе и прописују сама хотелска предузећа, екстерне стандарде прописују надлежне националне и међународне организације и институције. Карактеристичан пример екстерних стандарда је класификација делатности и категоризација угоститељских објеката. Класификација делатности је у надлежности државних институција и представља основу за категоризацију. Категоризација представља рангирање угоститељских објеката у одређени број група према нивоима квалитета. Хотели се на основу квалитета изградње, уређења, опремања и услуга категоризују од једне до пет звездица.¹¹⁴ Циљ категоризације је заштита корисника услуга и гаранција одређеног нивоа квалитета. Ово представља значајан параметар приликом опредељивања потенцијалних гостију за одређени хотел, уколико немају друге информације о хотелу у који намеравају да одседну. Поред класификације и категоризације у екстерне стандарде спадају међународни стандарди за успостављање система управљања квалитетом, животном средином, безбедношћу запослених, безбедношћу туриста и безбедношћу хране.

Прве међународне стандарде квалитета објавила је Међународна организација за стандардизацију (*ISO - The International Organization for Standardization*) 1987. године.¹¹⁵ Улога ове организације је да на бази најбољих светских искустава развије стандарде за различите области пословања. Примена међународних стандарда у хотелијерству доприноси континуираном унапређењу квалитета хотелских услуга. Најзначајнији међународни стандарди који стратешки утичу на обезбеђење квалитета у хотелијерству су:

¹¹⁴ Детаљи категоризације угоститељских објеката у Републици Србији, обавезни и изборни елементи, дефинисани су *Правилником о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај*, Службени гласник Републике Србије 99/2012.

¹¹⁵ Међународна организација за стандардизацију основана је 1946. године. Сачињава је мрежа института у 163 земље света. Седиште организације у Женеви. До сада је донела више од 19.500 међународних стандарда који обухватају све сфере пословања, од технологије, преко безбедности хране до пољопривреде и здравста. Преузето (08.02.2015.) са: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

- Стандарди серије ISO 9000¹¹⁶ (ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011) – Системи управљања квалитетом. Стандарди ове серије представљају међународни консензус у вези најбољих искустава управљања квалитетом. Стандарди серије ISO 9001 прецизирају захтеве који се односе на систем менаџмента квалитетом, које организације морају да испуне, како би указале на своју способност да производе и испоручују производе и услуге у складу са захтевима које потрошачи очекују, при чему је у првом плану њихова сатисфакција. ISO 9004 фокусира се на унапређење система управљања квалитетом на принципима одрживог развоја. Циљ овог стандарда је унапређење перформанси организације и побољшање сатисфакције корисника и осталих заинтересованих стејкхолдера. ISO 19011 даје упутство за проверу и ревизију система управљања квалитетом, укључујући принципе ревизије, управљање програмом ревизије и спровођење система ревизије, као и оцену и компетенције појединаца и тимова укључених у овај процес.
- Стандарди серије ISO 14001 – Системи управљања заштитом животне средине. Основни циљ ових стандарда је да се ускладе захтеви о повећању бриге за заштиту животне средине са потребама одрживог развоја. За разлику од осталих менаџмент система који су окренути потрошачима, систем управљања заштитом животне средине је усмерен на потребе ширег спектра заинтересованих страна и на задовољење растућих потреба друштва за заштитом животне средине. Примена ових стандарда омогућава организацијама остварење економских и еколошких циљева.
- Стандарди безбедности хране у које спадају HACCP, ISO 22000 и HALAL. Један од система који значајно утиче на квалитет хотелских производа и услуга је HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), односно Анализа опасности и критичне контролне тачке у производњи хране. Циљ овог система је да се осигура производња и дистрибуција здравствено исправне хране, безбедне од хемијских, биолошких и физичких ризика. ISO 22000 је први међународни стандард који се бави проблемима безбедности хране. Пошто опасности по безбедност хране могу да се јаве у било којој фази производно-дистрибутивног ланца, неопходна је контрола у свим процесима од производње, прераде, складиштења, припремања до послуживања хране. Овај стандард омогућава праћење сигурости и безбедности хране у свим стадијумима прехранбеног ланца. HALAL стандарди произилазе из шеријатског права где је истакнуто шта је све забрањено у исхрани, фармацији и другим делатностима. Производи са HALAL сертификатом не смеју да имају адитиве и друге састојке штетне по здравље, као ни алкохол или адитиве и примесе свињског порекла.
- Стандарди OHSAS 18001¹¹⁷ – Систем менаџмента безбедности и здрављем на раду (*Occupational Health & Safety Assessment Series*). Овај стандард дефинише захтеве за увођење система заштите здравља и безбедности на раду, којим

¹¹⁶ Видети: ISO (2015), *Standards Catalogue*, http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics.htm

¹¹⁷ BSI Group. (2015), *BS OHSAS 18001 Occupational Health & Safety Management*, доступно на: <http://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>

хотелско предузеће контролише ризике у току пословања. У хотелијерству многа радна места изложена су различитим опасностима по здравље и безбедност запослених (повреде на раду, професионална обољења). Такође, безбедност гостију од пожара, неисправних електро, грејних и водоводних инсталација је веома битна у хотелијерству. Применом ових стандарда стварају се услови за систематско праћење и отклањање свих могућих опасности на радном месту, што доводи до смањења повреда на раду, побољшања радних услова и финансијских уштеда.

- Стандарди ISO 26000 – Смернице за успостављање корпоративне одговорности у хотелском пословању. ISO 26000 је међународни стандард који даје смернице и упутства о друштвено одговорном понашању компанија. Намењен је свим организацијама, укључујући и хотелска предузећа у развијеним и мање развијеним земљама, са циљем да им помогне у напорима да послују на друштвено одговоран начин, односно да обезбеде конкурентску предност и одрживи развој. За разлику од других стандарда који су дати у облику норми помоћу којих се врши сертификација, овај стандард дат је у виду смерница, које представљају упутство организацијама како да у свом пословању уграде компоненту друштвене одговорности.
- Стандард ISO 18513 (2008) – Успостављање јединствене терминологије која се користи у услугама смештаја у Европској Унији, ради бољег разумевања пружаоца и корисника услуга и побољшања сатисфакције корисника услуга.
- Стандард ISO 27001- Међународни систем заштите и безбедности информација обухвата управљање ризиком по сигурност података и организација. Овај стандард се примењује у свим организацијама које раде са поверљивим подацима. Поседовање овог сертификата потврђује сигурност клијентима таквих организација да су њихови подаци приликом обраде и трансфера заштићени.

2.5.2. Неопходни ресурси за управљање квалитетом услуга

Имплементација система управљања потпуним квалитетом услуга у хотелијерству условљена је расположивошћу одређених ресурса. Квалитет хотелских производа и услуга одређен је пре свега *материјалним и нематеријалним ресурсима*.¹¹⁸ Туристички ресурси представљају одређене атракције које имају способност да привуку туристе у одређено подручје. Они могу бити материјалне природе, природни и изграђени и нематеријалног карактера. За креирање квалитетних и атрактивних хотелских производа и услуга веома је важно уважавање природних, културно-историјских, социолошких, етнолошких и других карактеристика и различитости, које чине специфичност одређене туристичке дестинације. Посматрајући целокупни туристички производ најзначајнији ресурс је простор, док за сам хотел локација је у датом простору. Очување и унапређење одређених локалитета, места и дестинација је предуслов за успешну реализацију хотелских услуга.

¹¹⁸ Наведено према: Косар, Љ. (2010), *оп.цит*, стр. 127-139.

Према стандарду ISO 9001, материјални ресурси обухватају *инфраструктуру и радну средину*. У хотелијерству инфраструктура обухвата: 1) зграде, прилазне и комуникацијске путеве, паркинг, простор за смештај и боравак гостију; 2) процесну опрему, као што је опрема у простору за смештај и боравак гостију, опрема за техничко и хигијенско одржавање, опрема за припремање и послуживање хране и пића и друго; 3) услуге подршке, у које спадају транспортне и комуникационе услуге. Смештај је кључна нематеријална компонента хотелске услуге. Она се реализује у хотелском објекту, кога чине собе и апартмани. Површина соба и опрема која се у њима налази су дефинисани стандардима. Услуга смештаја је неопипљива компонента хотелске услуге, не може се поседовати и нема трајни карактер. Међутим, квалитет смештаја је у великој мери одређен материјалним компонентама хотелске услуге, као што су димензије и удобност кревета, облик и тврдоћа јастука, димензије и дебљина прекривача, материјал израде постељине и сл. Квалитет смештаја зависи и од амбијента у коме се гост налази, односно од визуелног и естетског уређења собе.

Поред хотелске собе, ресторан, бар, базен, конгресне сале представљају простор намењен за пружање услуга гостима. Са становишта захтева за успостављање система менаџмента квалитета, ови елементи представљају хотелску инфраструктуру, која битно опредељује квалитет хотелских услуга. Процесна опрема представља важан ресурс управљања квалитетом услуга у хотелијерству. Примена савремених компјутерских система, омогућила је аутоматизацију појединих процеса, као и брзо, тачно, ефикасно и ефективно обављање многих операција. Резервисање хотелских соба, пријављивање и одјављивање гостију, евидентирање трошкова, наплата рачуна, базе података, данас је постало немогуће обављати без одговарајућих софтверских решења. Примена савремених решења доприноси повећању протока информација, тачнијој комуникацији и смањењу времена за обављање појединих операција и смањењу грешака. Хотелску инфраструктуру чине и услуге подршке, као што су транспортне услуге. За хотелска предузећа изузетно је важно време и начин допреме производа и сировина, како би се избегла кашњења и оштећења, односно како би се правовремено осигурали неопходни ресурси потребни за реализацију хотелских производа и услуга. Радна средина обухвата простор у коме се крећу и раде запослени хотела. Различите компоненте хотелских услуга реализују се у различитом простору. Услуге пријема, смештаја, хране и пића остварују се у директном контакту запослених и гостију у простору који је истовремено радни и услужни. Поред овог простора хотелска предузећа имају простор који није намењен гостима, као што су магацини, котларница, гаража, радионица, перионица рубља, кухиња, гардероба, канцеларије. Квалитет радне средине у којој се налази особље хотела веома је значајан за квалитет целокупног хотелског производа. Адекватан радни простор утиче на квалитет рада и задовољство запослених, што има директни утицај на квалитет услуга које они пружају гостима.

Најзначајнији нематеријални ресурс од кога директно зависи квалитет хотелских услуга су *запослени*. Како Радосављевић (2009) истиче, иако је опипљив производ важан, за већину туриста и њихово позитивно или негативно искуство, посебно је значајан и контакт који су они имали са запосленима у туристичкој привреди.

Успешност у развоју туризма и дестинације зависи од квалитета запослених. Прави изазов у туризму је запошљавање и задржавање радника са правим вештинама, знањима и ставом према послу.¹¹⁹

Хотелијерство као делатност коју карактерише велики број разноврсних и сложених активности, захтева значајно присуство људског рада. Тешко је замислити да се поједини сегменти услуживања госта обављају без присуства запослених. Гости воле да буду услужени, да се води рачуна о ритуалима и обичајима у процесу услуживања. Зато се често каже да су запослени на првом, а гости на другом месту. Ова тврдња се може узети у обзир ако се зна да од квалитета запослених зависи квалитет хотелских услуга, а самим тим и сатисфакција и лојалност потрошача.¹²⁰ Зато је и тежња сваког хотелског менаџера да има најбоље особље које своје знање и умеће утискује у имиџ хотела. За квалитет хотелских услуга нарочито су важни запослени који су у непосредном контакту са гостима, у првој линији услуживања. Кључна улога менаџмента је да обезбеди праве кадрове који ће допринети задовољењу потреба, жеља и очекивања гостију.

Запослени пријемног одељења (*front office*) поред стручности, образовања, културе, морају да имају изузетне комуникационе вештине на матерњем и страном језику. Однос запослених и госта мора да буде љубазан и послован уз висок ниво предусретљивости, како би се одговорило њиховим захтевима. Знање, вештине, радно искуство и квалификације које њихови запослени имају, представљају битан фактор конкурентности хотелског предузећа. Да би одржале конкурентску предност хотелска предузећа морају континуирано да улажу у своје запослене. Различити програми обука омогућавају запосленима да овладају иновативним знањима и вештинама. Значај запослених за хотелска предузећа најбоље се огледа у изјави Jonh Marriott-а који је рекао: „Како можемо да имамо задовољне госте, уколико су запослени незадовољни?“ Задовољство запослених не треба поистовећивати са задовољством послом. Запослени може бити задовољан послом који обавља, али не мора представљати задовољну особу у хотелу. Важи и обрнуто, особа не мора да буде задовољна послом, али може осећати задовољство зато што ради у некој организацији. Тако, запослени у кухињи који обављају послове прања судова не морају бити задовољни послом који обављају, али то не значи да су они незадовољни и свим другим аспектима посла.

Сатисфакција запослених је веома важна за хотелска предузећа. Тако Heskett et al. (1994),¹²¹ доводе у везу задовољство запослених, квалитет услуга, пословне перформансе, задовољство и лојалност потрошача путем модела услужног профитног ланца. Када су запослени задовољни условима на послу, они су спремни да раде продуктивније. Они познају стандарде квалитета које хотел прописује и спремни су да их се придржавају у циљу испуњавања жеља потрошача. Сатисфакција потрошача

¹¹⁹ Радосављевић, Г. (2009), *он.џит*, стр. 208,224.

¹²⁰ Влаховић, С. (2007), „Управљање људским ресурсима и њихова примена у хотелијерству“, Зборник радова: Едукација запослених у туризму, Универитет Сингидунум, стр. 87.

¹²¹ Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.J., Schlesinger, L.A. (1994), „Putting The Service Profit Chain To Work“, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, pp.164-174.

доводи до поновне продаје. Гости воле да виде познато лице, које им пожели добродошлицу или га ослови по имену када се поново врати у хотел, што доводи до његове лојалности. Лојални потрошачи су профитабилнији што доводи до раста пословних резултата и перформанси. Осим тога, задовољство запослених има и друге импликације. Сатисфакција запослених утиче на смањење флукуације запослених, повећање продуктивности, повећање квалитета услуга и сл. Да би запослени били задовољни неопходно је да хотел има адекватну политику зарада и бенефиција, обука и напредовања, као и да омогући сигурност и безбедност запослених, повољне услове рада и друго. Успешна хотелска предузећа не могу се замислити без постојања одељења људских ресурса чији је основни задатак бригаа о запосленима. Ово подразумева истицање колико су запослени важни за организацију, чиме се подстиче њихово самопоштовање и јача мотивација. Тако, хотели могу да организују подстицајна путовања, заједничке излете, прославе, избор за радника месеца, додељују награде и похвале за квалитет пружених услуга. Често овакви облици стимулације су делотворнији у односу на новчане награде.

2.6. Квалитет односа у услужном сусрету

Услужни сусрет представља место сусретања понуђача и потрошача производа и услуга. Пружање услуга подразумева интеракцију понуђача услуга и њихових купаца или потрошача. Carlzon (1987),¹²² ову интеракцију назива „моменат истине“, који представља сваку епизоду у којој купац долази у контакт са било којим аспектом организације и стиче утисак о квалитету њене услуге. Померање фокуса са описа послова и задатака ка услужном сусрету, омогућава запосленима да увиде свој допринос у задовољавању потреба потрошача. Менаџерима фокус на моменат истине омогућава да јасније размишљају о квалитету услуга и то са становишта потрошача. Концепт услужног сусрета се може дефинисати и као период времена током којег је потрошач у директној интеракцији са услугом. У литератури се најчешће дефинишу три типа услужних сусрета: удаљени сусрет или слаби сусрет, индиректни лични сусрет и непосредни лични сусрет.¹²³

Удаљени сусрет се реализује без било каквог људског контакта, као што је на пример резервација путем интернета. Код удаљеног сусрета оцену квалитета услуга потенцијални гости врше на основу опипљивих доказа услуге и квалитета процеса и система. Други тип односа између хотела и потрошача реализује се путем телефона. Путем телефона потенцијални гости могу добити разне информације о хотелу, активностима и садржајима, ценама, као и могућностима резервације соба. Оцена квалитета услуге у телефонском сусрету је комплекснија него у првом случају. Глас запосленог, знање, ефикасност у решавању проблема су важни критеријуми за оцену квалитета услуга у овом сусрету. Трећи тип односа се догађа у непосредном контакту

¹²² Carlzon, J. (1987), *Moment of Truth*, Harper & Row, New York, p.3.

¹²³ Johnston, R., Clark, G. (2001), *Service Operation Management*, Pearson, pp. 205-206; Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2006), *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill Int, Boston, pp.125-126; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *оп.цум*, стр. 95-99.

запослених и хотелских гостију, односно реализује се лицем у лице. Вербално и невербално понашање су битне компоненте у оцени квалитета у овом сусрету, као и одећа запослених, брошуре, опрема и сл. У хотелским предузећима свакодневно се реализује на хиљаде услужних сусрета између запослених и гостију. Многи од ових сусрета су рутинског карактера и у њима запослени пружају гостима услуге стандардног квалитета у складу са њиховим очекивањима, што условљава сатисфакцију гостију.

Међутим, у услужном сусрету може доћи и до неиспуњавања очекивања гостију квалитетом пружене услуге. Најчешће се наводе два разлога: нереална очекивања потрошача и неочекивани неуспех услуге.¹²⁴ Нереална очекивања потрошача подразумевају захтеве које хотелско предузеће не може да испуни. Ту спадају захтеви које хотел не може да понуди или испуни (нпр. хотел нема базен, а гост жели да се купа у базену). Поред тога ту могу бити захтеви који су против закона, политика и друштвених норми. За неочекиване пропусте у пружању услуга одговорни су запослени у чијој је надлежности одређена услуга. Међутим, ови пропусти омогућавају запосленима да креативно и иновативно реше уочене недостатке у квалитету услуга. Ови пропусти се односе на нерасположивост услуга, спорост услуживања и неприхватљивост услуга. Нерасположивост услуга се односи на ситуацију када нормално расположиве и очекиване услуге нису доступне. На пример, гост је тражио двокреветну собу, а добио једнокреветну. Спорост услуживања се најчешће јавља код групног пријављивања и одјављивања из хотела, али и у ситуацији када гост чека предуго да буде услужен у ресторану. Неприхватљива услуга је она која по квалитету не одговара дефинисаним стандардима (нпр. у купатилу нема топле воде). Неиспуњавање очекивања хотелских гостију може да доведе до критичних догађаја или инцидената у услужном сусрету. Ови критични догађаји могу утицати на то да ли ће гост отићи задовољан или незадовољан из хотела и да ли ће се поново вратити. Неки од ових инцидената су од критичне важности за успех услужног сусрета. Критични инцидент је интеракција између запослених и госта, који гости памте као изузетно задовољавајуће или незадовољавајуће искуство за једну или обе стране. Негативни критични инциденти који се реше на задовољавајући начин имају потенцијал за стварање лојалних потрошача. При сваком критичном инциденту гости су у прилици да оцене квалитет услуга које хотел пружа. Адекватно решавање неповољних критичних инцидената утиче на побољшање квалитета односа у услужном сусрету, а тиме и на сатисфакцију хотелских гостију.

2.7. Улога корисника у контроли квалитета хотелијерских услуга

Корисници хотелијерских услуга имају веома значајну улогу у контроли квалитета целокупног хотелског производа. Менаџмент хотелских предузећа би требало да доношење одлука базира на жељама и предлозима својих гостију.

¹²⁴ Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2001), *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, McGraw-Hill Int, New York, pp. 210-212;

Уважавање и имплементација ових идеја представља полазну основу за изградњу конкурентских услуга на хотелском тржишту. У том контексту, хотелски гости представљају значајан ресурс, који доприноси унапређењу квалитета целокупне услуге хотела. Квалитет хотелске услуге почиње и завршава се гостом. Он на почетку дефинише захтеве и ниво квалитета, док на крају циклуса оцењује квалитет у складу са његовом перцепцијом. Dreyer и Dehner (2003),¹²⁵ наводе три фазе укључивања гостију у процес контроле квалитета хотелских услуга. Тако, туристи оцењују квалитет хотелских услуга у потенцијалној, процесној и фази резултата.

У *потенцијалној фази* пружања услуга хотели користе бројне маркетиншке активности у циљу привлачења потенцијалних гостију. Најчешће коришћена активност је директни маркетинг која се заснива на директној комуникацији са садашњим или будућим гостима. Хотелска предузећа ову активност реализују путем дистрибуције пропагандних летака, каталога и брошура, информисањем и продајом путем телефона, слањем SMS порука, коришћењем друштвених мрежа у циљу промоције, добро и креативно осмишљених презентација на веб сајту и сл. Квалитет промотивних материјала и начин комуникације са потенцијалним гостима утиче на оцену квалитета хотелских услуга и пре него што гост дође у хотел. Поред тога квалитет хотелских услуга потенцијални гости оцењују на сајмовима, приредбама и манифестацијама. Сајмови представљају добар начин да хотелска предузећа презентују своју понуду, али истовремено да чују и глас потрошача и да на бази њихових предлога учине своју понуду квалитетнијом и атрактивнијом. Домаће и међународне привредне, културне и спортске приредбе, као што су Међународна привредна изложба (ЕХРО), олимпијске игре, светско и европско првенство у бројним спортовима, карневали и фестивали привлаче велику пажњу јавности и медија. Учесници ових догађаја истовремено су и гости хотелских предузећа, који треба да настоје да им обезбеде квалитетне услуге смештаја, хране и пића. Зато задатак менаџмента хотелских предузећа је да своје активности усмере према догађајима у свом окружењу и адекватно промовишу своју понуду у циљу привлачења потенцијалних потрошача. Поред ових екстерних догађаја за хотелска предузећа велику важност имају интерни догађаји који се организују у самом хотелу, као што су конференције, конгреси, изложбе, промоције, банкети и сл. Поједини хотели се наменски пројектују и граде за догађаје ове врсте. Ови хотели су већег капацитета, имају већи број одвојених сала које се по потреби могу спојити у једну и савремену аудио и визуелну опрему. Квалитет услуга које хотел нуди у организацији ових догађаја у великој мери опредељује избор потенцијалних потрошача у односу на конкурентске хотеле.

Улога коју гост има у *процесној фази* односи се на оцену квалитета компоненти хотелске услуге током његовог боравка у хотелу. Компоненте квалитета хотелске услуге као што су опремљеност собе и намештај, чистоћа и хигијена, понуда и разноврсност хране и пића, постојање различитих садржаја, битно утичу на перцепцију

¹²⁵ Dreyer, A., & Dehner, C. (2003), *Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche*. Oldenbourg: Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verkehr und Freizeit: у Барјактаровић, Д. (2013), *оп.цит*, стр. 191.

и оцену квалитета услуга. У овој фази на оцену квалитета боравка госта у хотелу велику улогу има квалитет комуникације са запосленима. Запослени на првој линији услуживања својим односом и понашањем су одговорни за задовољство гостију боравком у хотелу. Такође, њихова улога је да предлоге и сугестије госта проследи менаџменту, како би се унапредио квалитет хотелских услуга. С друге стране, менаџмент би требао брзо да реагује на пропусте и грешке, које могу да изазову незадовољство потрошача. У овој фази поједини хотели неке своје активности преносе на госте, као што су организовање забаве, самопослуживање и сл. На тај начин хотел своје госте чини креаторима услуга.

У фази *резултата*, гости хотела имају већ изграђене ставове на основу перцепције квалитета испоручених услуга. Најбољи сценарио за хотел је када квалитет испоручене услуге је у складу са очекивањима потрошача или уколико их превазилази. Међутим, није редак случај да су гости незадовољни боравком у хотелу. Уколико је дошло до одступања у квалитету испоручених услуга, хотел има могућности да утиче на побољшање ставова гостију, посебно уколико је гост указао на пропусте и грешке. Приговор (жалба) гостију може бити везан за услуге хотела или запослене.¹²⁶ Жалбе у вези услуга се односе на несклад уговорене и испоручене услуге (гост је резервисао собу са погледом на море, а добио је собу са погледом на пут), процес пружања услуга (дуго чекање на рецепцији или ресторану на услуживање), нефункционалну опрему или квалитет хране. Жалбе које се односе на запослене, најчешће се односе на: љубазност, предусретљивост, професионалност, стручност, неразумевање потреба госта. Приговор госта представља шансу за хотел да поврати његово поверење, уколико се пропуст брзо и ефикасно отклони. Незадовољство госта не значи нужно да ће доћи до прекида односа са хотелом, већ представља сигнал за хотел да утиче на побољшање квалитета својих услуга.

Добар начин да хотел добије праву слику у вези квалитета својих услуга и начина на који га гости перципирају и оцењују, представља коришћење различитих модела за мерење квалитета услуга.

3. МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГА

Мерење квалитета хотелских услуга представља комплекснији задатак у односу на мерење квалитета производа. Интегралност, односно испреплетаност материјалних и нематеријалних компоненти хотелске услуге утиче на специфичност мерења њиховог квалитета. Поред опипљивих компоненти хотелске услуге, сам процес услуживања гостију, интеракција запослених и гостију, амбијент и бројне друге видљиве и невидљиве компоненте услуге рефлектују њен целокупни квалитет. Оцену квалитета хотелских услуга даје гост на основу субјективне перцепције. Стога, корисници хотелских услуга су активни учесници у креирању и испоруци услуга, као и у оцени

¹²⁶ Косар, Љ. (2010), *оп.цит*, стр. 166.

њиховог укупног квалитета. Ова чињеница указује на значај мерења квалитета услуга, као значајног покретача сатисфакције хотелских гостију.

3.1. Значај мерења квалитета услуга

Квалитет услуга које хотелско предузеће пружа својим гостима може се измерити. Значај мерења квалитета хотелских услуга се огледа у њиховој повезаности са сатисфакцијом гостију. Мерење квалитета хотелских услуга, с обзиром на њихове специфичности представља комплекснији задатак него мерење квалитета производа. Квалитет хотелске услуге, са становишта госта обухвата анализирање опипљивих, али и неопипљивих компоненти услуге. Анализа и мерење квалитета услуге заснива се на очекивањима које гости имају у вези ових услуга, као и у поређењу очекивања са стварно доживљеним квалитетом. Проблеми у вези мерења квалитета услуга леже у схватању захтева потрошача, односно њихових очекивања. Очекивања потрошача представљају субјективни критеријум оцењивања квалитета и теже их је спознати и дефинисати. Насупрот томе, код мерења квалитета материјалних производа, лакше је дефинисати квалитет путем објективних критеријума мерења. Ова специфичност указује на комплексност мерења квалитета услуга хотелских предузећа.

Основно код схватања квалитета услуга хотелских предузећа је да се при његовом дефинисању и утврђивању мора поћи од хотелских гостију, односно од њихових схватања и поимања квалитета. Како истичу бројни аутори, „квалитет је способност производа или услуга да испуне или надмаше очекивања потрошача“.¹²⁷ Само квалитет хотелских услуга који испуњава или надмашује очекивања гостију представља сигуран кључ успеха у конкурентској борби. Сви атрибути производа и услуга који доприносе вредности код потрошача и утичу на њихову перцепцију морају се уградити у систем квалитета. Хотелска предузећа треба да идентификују ове атрибуте своје понуде, да их одржавају и континуирано унапређују. Побољшање оних компоненти услуга које су важне за хотелске госте доприноси повећању њихове сатисфакције, лојалности, а у крајњој итеракцији и профитабилности хотелских предузећа. Индикатори за мерење квалитета морају се односити како на аспект услуге, тако и на сам процес услуживања.¹²⁸

Значај који квалитет услуга има на сатисфакцију потрошача условио је развој неколико модела за оцењивање и унапређење квалитета услуга. Модели се заснивају на објективним и субјективним елементима. Модели објективног мерења квалитета услуга заснивају се на техничким стандардима, док модели субјективног мерења се заснивају на очекивањима гостију и њиховој перцепцији услуга. Субјективно измерити квалитет услуга је тежи задатак, јер очекивања и перцепција квалитета се разликује од госта до госта. Зато је веома важно доћи до сазнања који је то ниво квалитета којим је гост

¹²⁷ Маричић, Б., Вељковић, С., Ђорђевић, А. (2012), Мерење сатисфакције потрошача, *Маркетинг*, Год. 43, Бр. 4, стр. 235-244; Унковић, С., Зечевић, Б. (2004), *Економика туризма*, Економски факултет, Београд, стр. 30-35; Живковић, Р. (2009), *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, стр. 153-154.

¹²⁸ Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *оп.цит*, стр. 456.

задовољан и на који начин је могуће ово сазнање превести у објективно мерило квалитета. Мерењем квалитета услуга хотелска предузећа долазе до значајних података, који им указују на задовољство гостију, што представља добру базу за доношење будућих пословних одлука. Уколико резултати мерења квалитета услуга укажу на незадовољство гостију, менаџмент би требало да предузме корективне мере у циљу унапређења процеса пружања услуге или квалитета саме услуге, како би се отклонили узроци њиховог незадовољства. Основни разлог за предузимање ових мера је задовољење потреба, жеља и захтева корисника хотелијерских услуга.

3.2. Компоненте квалитета услуга

Хотелске услуге представљају низ хетерогених, али повезаних услуга, које се реализују у циљу задовољења потреба хотелских гостију. Ове услуге испоручују се у одређеном хотелском објекту, који има одговарајуће архитектонске и грађевинске карактеристике, дефинисану организациону структуру и одређени број запослених. У том контексту, квалитет услуге се посматра кроз процес њене реализације у коме свака карика у ланцу утиче на перцепцију госта у вези њеног квалитета. Зато дефинисани стандарди изградње и опремања објеката, као и начина пружања услуга и физичко окружење утичу на перципирани квалитет услуга. У том смислу, квалитет услуга се заснива на јединству техничких, људских и природних фактора. Док технички фактори одређују физички оквир за пружање услуга, људски фактор долази до изражаја у процесу креирања и пружања услуга. У овом процесу партиципирају запослени као даваоци услуга и гости, као примаоци испоручених услуга. С тим у вези може се говорити о *експлицитној и имплицитној компоненти квалитета услуге*.¹²⁹ Експлицитна компонента квалитета услуге представља перцепцију даваоца услуга у којој мери је својим активностима успео да задовољи очекивања, потребе и захтеве гостију, док имплицитна компонента квалитета услуге представља оцену и перцепцију квалитета услуге са становишта хотелског госта и она не мора да буде усклађена са оним што хотелска предузећа сматрају да је њихова услуга. Експлицитна компонента услуге подразумева: професионализам запослених (љубазност, предусретљивост, умешност, пристојност, културу), укус, мирис и изглед хране, атмосферу у хотелу и његов ентеријер. Имплицитна компонента услуге се односи на: утисак госта о комфору у хотелу, његовом третману и укупној услузи током боравка, утисак о локацији хотела у односу на конкуренте. Неусклађеност ових компоненти утиче на незадовољство госта пруженом услугом. У том смислу може се увидети да техничке карактеристике опредељују техничко-технолошку димензију квалитета хотелског услужног производа, док експлицитне и имплицитне компоненте опредељују функционалну димензију квалитета.

Техничко-технолошка димензија квалитета условљена је просторним, грађевинским и технолошким карактеристикама самог објекта. Ова димензија се односи на стандарде изгледа хотела, распореда просторија, опрему, освету рецепције,

¹²⁹ Барјактаровић, Д. (2013), *оп.цит*, стр. 37-40.

холова и ресторана. Ова димензија битно опредељује квалитет хотелских услуга. Функционалност простора и распоред просторија мора се пажљиво испланирати, како би се уклопио са осталим димензијама услуге и допринео сатисфакцији гостију. Међутим, поштовање техничких стандарда квалитета није опредељујући фактор успеха. Незадовољство функционалним квалитетом, као што је нељубазност особља, веома често опредељујуће утиче на сатисфакцију госта. Техничка димензија се односи на основну корист коју гост добија коришћењем услуге. Функционални квалитет се односи на процес креирања и испоручивања услуге и везује се за то како гост прима, доживљава и користи услугу. Поред ове две димензије, квалитет услуга опредељују и просторна, еколошка, етичка, естетска и економска димензија. Еколошка димензија квалитета односи се на очување животне средине и примену међународних стандарда везаних за еколошке захтеве као што су очување природе, рециклажа, контрола ваздуха и сл. Етичка димензија квалитета подразумева да хотелска предузећа у свом пословању имају одговорност према друштвеној заједници. Естетска димензија је значајна за оцену квалитета хотелске услуге, јер квалитет хотелских услуга није везан само за њихово конзумирање, већ се односи и на окружење, ентеријер и екстеријер хотела, стил градње и амбијент. Економска димензија квалитета изражава се кроз остварену добит на бази задовољства госта. Хотелска предузећа теже да што рационалније користе ресурсе, сниже трошкове пословања, а тиме да не доведу у питање ниво квалитета испоручених услуга.

За мерење дефинисаних димензија квалитета у литератури развијени су бројни модели. Ови модели обухватају различите компоненте квалитета хотелског услужног производа у циљу идентификовања подручја у којима хотел адекватно обавља своје активности, као и оних подручја у којима хотел не испуњава очекивања својих гостију.

3.3. Модели за мерење квалитета услуга

Питање мерења квалитета услуга у хотелијерству привукло је пажњу великог броја истраживача. У наставку биће објашњени најчешће коришћени модели за мерење квалитета услуга у услужном сектору, са посебним нагласком на хотелијерство.

Табела 1.4. Преглед модела за мерење квалитета услуга у хотелијерству

Модел	Узорак	Број тврдњи	Скала	Димензије
Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, 1988) (SERVQUAL) ¹³⁰	200 испитаника	22	седмо-степенa скала	Пет: опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија

¹³⁰ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50; Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.

Knutson et al. (1990) (LODGSERV)¹³¹	200 испитаника	26	седмо-степенa скала	Пет: опиљљивост, поузданост, сигурност, одговорност и емпатија
Cronin, Taylor (1992) (SERVPERF)¹³²	188 банка, 175 дератизација, 178 хемијско чишћење, 189 брза храна	22	седмо-степенa скала	Пет: опиљљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија
Getty, Thomson (1994) (LODGQUAL)¹³³	/	22	седмо-степенa скала	Три: опиљљивост, поузданост, контакт
Akan (1995)¹³⁴	228 гостију, Турски хотели са 4 и 5 звездица	30	четворо-степенa скала	Седам: љубазност и компетентност, комуникативност и трансакција, опиљљивост, разумевање поторшача, тачност и брзина услуге, решење проблема, тачност резервација
Tribe, Snaith (1998) (HOLSAT)¹³⁵	102 госта	56	пето-степенa скала	Шест: физичко окружење и објекти, амбијент, ресторан, бар, шоп и ноћни живот, транспорт, наслеђе и култура, смештај
Mei et al. (1999) (HOLSERV)¹³⁶	155 пословних гостију, 5 хотела, Аустралија	27	седмо-степенa скала	Три: запослени, опиљљивост, поузданост
Choi, Chu (2001)¹³⁷	402 међународна путника	29	седмо-степенa скала	Седам: запослени, соба, опште погодности, пословне услуге, вредност, сигурност, међународни позиви
Getty, Getty (2003) (LQI)¹³⁸	229 пословних путника	26	н/а	Пет: опиљљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникацију

¹³¹ Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F. (1990), „LODGSERV: A service quality index for the lodging industry“, *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, No. 2, str. 277–284.

¹³² Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992), Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68;

¹³³ Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994), A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18(2), 75-96.

¹³⁴ Akan, P. (1995), Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*, 5(6), pp. 39-43.

¹³⁵ Tribe, J., & Snaith, T. (1998), From SERVQUAL to HOLSAT holiday satisfaction in Varadero, Cuba, *Tourism Management*, 19(1), 25-34.

¹³⁶ Mei, A.W.O., Dean M.A., Christopher J. W. (1999), „Analysing service quality in the hospitality industry“, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, str. 136–143.

¹³⁷ Choi, T.Y. and Chu, R. (2001), Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *Hospitality Management*, 20(3), 277-297.

¹³⁸ Getty, J.M., Getty, R.L. (2003), „Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perceptions of quality deliver“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No.2, pp. 94-104

Nadiri, Hussain (2005) ¹³⁹	285 гостију, Кипар	22	пето-степенa скала	Две: опиљиве и неопиљиве
Akbaba (2006) ¹⁴⁰	234 пословних гостију	25	пето-степенa скала	Пет: опиљивост, адекватност и снабдевање, разумевање, сигурност, удобност
Albacete-Saez et al. (2007) ¹⁴¹	172 гостију, рурални смештај	21	седмо-степенa скала	Пет: лични одговор, комплементарност понуде, туристички односи, опиљивост и емпатија
Wilkins et al. (2007) ¹⁴²	664 гостију хотела	30	скор перцепције	Три: физички производ, услужни доживљај, квалитет хране и пића
Moshin, Lockyer (2010) ¹⁴³	271 гостију, Индија	23	седмо-степенa скала	Пет: чистоћа хотела, вредност за новац, локација, пријатељски приступ запослених, спољашност хотела
Dortyol et al. (2014) ¹⁴⁴	307 гостију	50	пето-степенa скала	Десет: љубазност особља, погодности у соби, квалитет хране, интеракција са Турском културом, разонода, опиљивост, ниво цена, транспорт, клима и хигијена, безбедност
Rauch et al. (2015) ¹⁴⁵	2494 гостију, САД	27	седмо-степенa скала	Три: услужни производ, испорука, окружење

Извор: Анализа аутора

У табели 1.4. приказани су модели за мерење квалитета услуга у хотелијерству, који су тестирани у пракси. У табели је дат приказ величине узорка на којем је спроведено истраживање, број констатација у упитнику, скала за мерење ставова и компоненте квалитета које су испитаници оцењивали.

¹³⁹ Nadiri, H. & Hussain, K. (2005), Perceptions of service quality in North Cyprus hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 469-480.

¹⁴⁰ Akbaba, A. (2006), Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 170-192

¹⁴¹ Albacete-Sáez, C. A., Fuentes-Fuentes, M. M., & Lloréns-Montes, F. J. (2007), Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 45-65.

¹⁴² Wilkins, H., Merrilees, B. & Herington, C. (2007), Towards an understanding of total service quality in hotels, *Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 840-853.

¹⁴³ Moshin, A., & Lockyer, T. (2010), Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: An exploratory study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 160-173.

¹⁴⁴ Dortyol, I.T., Varinli, I., Kitapci, O. (2014), How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in Antalya tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 470-495.

¹⁴⁵ Rauch, A.D., Collins, D.M., Nale, D.R., Barr, B.P. (2015), Measuring service quality in mid-scale hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 87-106.

3.3.1. SERVQUAL

SERVQUAL је најчешће коришћени модел за мерење квалитета услуга. Модел су развили 80-их година XX века познати амерички стручњаци за квалитет Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985,1988,1991,1994).¹⁴⁶ Модел омогућава да се упоређи перцепција потрошача са његовим очекивањима и на тај начин да се уочи разлика између очекиване и испоручене услуге. Првобитни модел је садржао десет димензија, које су касније сведене на пет и то: опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија. Опипљивост услуге представља способност хотелских предузећа да пружи физички доказ услуге, односно материјализацију услуге. Поузданост се односи на способност хотелских предузећа да услугу пружи на договорени начин. Одговорност представља спремност да се пружи бржа услуга и да су запослени увек на располагању госту. Сигурност је компонента квалитета услуге која се односи на учтивост запослених и способност стицања поверења у њих. Емпатија се односи на персонализацију услуге, односно однос према госту као појединцу, са фокусом на уважавање и излажење у сусрет индивидуалним захтевима. Свака компонента квалитета услуге је дефинисана одређеним бројем питања. Упитник садржи 22 питања (тврдње)¹⁴⁷ која се односе на очекивања потрошача и перцепцију услуге. У примеру SERVQUAL упитника како наводи Palmer (2005),¹⁴⁸ потрошачи исказују степен свог слагања са наведеним тврдњама користећи скалу ставова. Испитаници обично попуњавају два упитника. У једном се питања односе на конкретни хотел, док у другом на одређеног конкурента или на неодређени идеални хотел по мишљењу испитаника. Испитаници оцењују тврдње на скали од 1 (апсолутно не слагање) до 7 (апсолутно слагање).

- Опипљивост хотелске услуге дефинисана је следећим тврдњама: хотел има модерну опрему, хотел поседује визуелно привлачну опрему и средства, изглед запослених, визуелно привлачни материјали повезани са услугом.
- Поузданост је дефинисана тврдњама: обезбеђење обећане услуге, поузданост у решавању евентуалних проблема госта, пружање одговарајуће услуге од прве посете па надаље, обезбеђивање пружања услуге у договорено време, инсистирање на политици нулте грешке.
- Одговорност као компонента квалитета услуга садржана је у следећим показатељима: информисање гостију када ће услуга бити извршена, брзина

¹⁴⁶ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50; Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40; Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991), Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420-450; Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994), Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 111-125.

¹⁴⁷ Постоји и форма SERVQUAL упитника који садржи 21 тврдњу. У истраживањима се подједнако користе оба упитника.

¹⁴⁸ Palmer A., (2005), *Principles of Services Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Company, London, p. 272.

услуживања гостију, спремност да се помогне госту у сваком тренутку, спремност запослених да реагују на захтеве гостију.

- Сигурност садржи следеће критеријуме за оцену квалитета услуге: запослени уливају поверење гостима, стварање сигурности код гостију приликом обављања трансакција, учтивост запослених и знање запослених да одговре на потребе потрошача.
- Емпатија се истражује помоћу критеријума: посвећивање пажње госту, радно време у складу са потребама госта, запослени упућују личну пажњу госту, фокус на оно што је најбоље за госте и запослени разумеју специфичне потребе госта.

Одговори на питања у вези очекивања упоређују се са одговорима о перцепцији, што омогућава да се уочи где постоје највећа одступања. Уколико је перцепција квалитета хотелских услуга већа или једнака очекивањима, оцена квалитета је висока. У случају да је перцепција квалитета мање од очекивања, оцена квалитета ће бити негативна.

Овом моделу упућене су и бројне критике. Тако, Buttle (1996)¹⁴⁹ истиче да се модел базира на дисконфирмационој парадигми, уместо на парадигми ставова; да се фокусира на процес пружања услуга, а не на резултате процеса услуживања; да пет димензија за мерење квалитета услуга нису универзалне и да четири до пет тврдњи у оквиру ових димензија не могу да изразе варијабилност сваке димензије квалитета појединачно; седмостепена Ликертова скала није прикладна за мерење, попуњавање два упитника може бити збуњујуће и досадно. Поједини аутори упућују критику да се модел базира на чињеници да се очекивања потрошача мере након коришћења услуге у исто време када се дају одговори о перцепцији. Односно критика се односи на потребу да се очекивања мере пре конзумирања услуге, као и да се очекивања формирају из претходног искуства потрошача, па су под утицајем претходне перцепције услуга.¹⁵⁰

3.3.2. SERVPERF

Модел за мерење квалитета услуга заснован на њеним перформансама (SERVPERF) развили су Cronin и Taylor (1992, 1994).¹⁵¹ Овај модел представља најпознатију алтернативу SERVQUAL моделу. Аутори путем SERVPERF модела мере квалитет услуга, као и однос између квалитета услуга, сатисфакције потрошача и намере за куповином. У раду, аутори квалитет услуга поистовећују са перформансама чији квалитет се мери на основу перцепције потрошача, док очекивањима се не придаје

¹⁴⁹ Buttle, F. (1996), SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-35.

¹⁵⁰ Carman, J. M. (1990), Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1, pp. 33-55; Babakus, E., & Boller, G. (1992), An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 253-268.

¹⁵¹ Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992), Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68; Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994), SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 125-131.

никакав значај. Сматрају да се квалитет услуга може изједначити са ставом потрошача. SERVPERF модел се базира на 22 тврдње, које испитаници оцењују на седмостепеној скали.

Модел је тестиран у четири услужне делатности: банкарство, дератизација, хемијско чишћење и брза храна. На основу резултата истраживања аутори су утврдили да је квалитет услуга претходница (антецедент) сатисфакције потрошача. Сатисфакција потрошача има значајан утицај на намеру за куповином, док квалитет услуга има мањи утицај на куповне намере потрошача. На основу тога менаџери би требали да обрате пажњу и усмере стратегију на укупно задовољство потрошача кроз квалитет услуга. Тако потрошачи не морају да купују најквалитетнији производ, већ погодност, доступност или цена могу да повећају задовољство док истовремено не морају да утичу на перцепцију потрошача у вези квалитета услуге. Аутори указују да тврдње којима се мери квалитет услуга треба прилагодити конкретној услужној организацији.

3.3.3. LODGSERV

На бази SERVQUAL модела за мерење квалитета услуга, Knutson, Stevens, Wullaert, Patton и Yokoyama (1990),¹⁵² развили су модел за мерење квалитета услуга у хотелијерству – LODGSERV. Квалитет услуга се мери на основу очекивања и перцепције потрошача, односно хотелских гостију. Аутори су у складу са моделом који су поставили Parasuraman, Zeithaml и Berry, дефинисали пет димензија квалитета услуга: опипљивост, поузданост, сигурност, одговорност и емпатија, које се мере помоћу 26 тврдњи на седмостепеној скали.

Модел је тестиран у хотелској индустрији и показао је велику конзистентност дефинисаних тврдњи (Cronbach alpha = 0,92). Најважнија димензија квалитета услуга у овом моделу дата је поузданост, а потом по значају следе сигурност, одговорност, опипљивост и емпатија. Patton, Stevens и Knutson (1994)¹⁵³ тестирали су модел у САД-у, Јапану, Тајвану, Хонг Конгу, Аустралији и Великој Британији. Најзначајнија предност овог модела у односу на SERVQUAL је његова примена на мерење квалитета услуга у хотелијерству.

3.3.4. HOLSERV

Mei, Dean и Christopher (1999),¹⁵⁴ у свом раду „Анализа квалитета услуга у хотелској индустрији“ представили су „HOLSERV“ модел за мерење квалитета хотелијерских услуга. За разлику од SERVQUAL модела, HOLSERV модел садржи 27

¹⁵² Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F. (1990), „LODGSERV: A service quality index for the lodging industry“, *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 277–284.

¹⁵³ Patton, M., Stevens, P., & Knutson, B. J. (1994), Internationalising LODGSERV as a measurement tool: A pilot study. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 2, No. 2, pp. 39-55.

¹⁵⁴ Mei, A.W.O., Dean M.A., Christopher J. W. (1999), „Analysing service quality in the hospitality industry“, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 136 – 143.

тврдњи, помоћу којих се мере три димензије квалитета услуге: запослени, материјалне компоненте и поузданост. Тако димензија квалитета „запослени“ је одређена тврдњама као што су: брзина услуге, спремност да се помогне, поузданост у испоруци услуге, учтивост, упућеност, вешт, брижан, пун разумевања, уредан, професионалан. Опиљивост (материјалност) је одређена тврдњама као што су модерна опрема, намештај, изглед зграде и материјали, комфор, чистоћа, лакоћа употребе опреме, разноврсност понуде хране и пића, погодно радно време. Поузданост је одређена следећим елементима: држање обећања, правовременост услуге, безбедан и сигуран боравак.

Истраживање је спроведено у пет средње-луксузних хотела у Аустралији и показало је да су запослени најзначајнији предиктор квалитета услуге, а затим материјалне компоненте и поузданост. Најзначајнија импликација на коју је указао тестирани модел је да побољшања у понашању и изгледу запослених у великој мери утичу на перцепцију квалитета услуга од стране хотелских гостију. Такође, аутори су предложили коришћење овог модела у комбинацији са другим квантитативним истраживањима, као и да тестирани модел би требало да буде само полазна основа за процену квалитета хотелских услуга, али не може да да коначни одговор за процену и побољшање квалитета услуга.

3.3.5. LQI

Getty и Thompson (1994),¹⁵⁵ на бази SERVQUAL модела развили су модел прилагођен истраживању услуга у хотелијерству познат као LODQUAL. Квалитет услуга у овом моделу се мери на основу перцепције гостију, док очекивања потрошача нису релевантна. Модел се базира на три димензије: опиљивост, поузданост и контакт. Димензија контакт обухвата одговорност, сигурност и емпатију. Критика овом моделу је била да су многе компоненте квалитета услуга у хотелијерству остале необјашњене. На бази овог модела Getty и Getty (2003),¹⁵⁶ развили су нови модел за мерење квалитета хотелских услуга - Индекс квалитета смештаја (*LQI - Lodging Quality Index*). Овај модел представља вишедимензионалну скалу за мерење квалитета услуге смештаја. Модел се базира на првобином SERVQUAL моделу који је обухватао десет димензија квалитета. Првобино LQI модел је садржао 63 тврдње, које су после прелиминарног истраживања спроведеног у Сједињеним Америчким Државама међу студентима хотелијерства, запосленима на факултетима за хотелијерство, пословним путницима и менаџерима хотела сведене на 26 тврдњи. Ове тврдње описују пет димензија квалитета и то: опиљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникацију.

¹⁵⁵ Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994), A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 75-96; Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1995), The relationship between quality, satisfaction and recommending behavior in lodging decisions, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 3-22.

¹⁵⁶ Getty, J.M., Getty, R.L. (2003), „Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perceptions of quality deliver”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 94-104.

Прва димензија опипљивост дефинисана је помоћу осам тврдњи које се односе на функционалност и изглед хотелског објекта. Ове тврдње дефинишу ентеријер и екстеријер хотела, пријемно одељење, окружење, чистоћу и осветљење у хотелу, атмосферу у хотелу и ресторану. Друга димензија обухвата четири тврдње и описује поузданост која се односи на тврдње као што су ефикасно управљање резервацијом. Трећа димензија се састоји из пет тврдњи које се односе на одговорност, односно на способност и спремност особља да одговори на захтеве госта и ефикасно реши све њихове проблеме. Примери ових тврдњи су „услуга у соби је била брза“, „запослени су брзо решили мој захтев“. Четврта димензија одређена помоћу пет тврдњи односи се на поверење, односно љубазност, компетентност, учтивост особља, као и безбедност и сигурност госта. Пета димензија се састоји од четири тврдње и дефинише процес комуникације. Она се односи на разумевање захтева госта, способност пажљивог слушања госта и разумевање индивидуалних потреба.

Да би се оценио квалитет услуге аутори предлажу два метода. Први је да се оцена сваке тврдње упореди са просечном, како би се уочила одступања. Други начин је поређење сумарне LQI вредности са измереном вредношћу. Уколико испитаници оцењују дефинисане тврдње на скали од 1 до 4, а укупан број тврдњи је 26, тада је сумарна вредност индекса 104 (26x4). Ова вредност се пореди са резултатом истраживања и уочавају одступања. Индекс квалитета смештаја аутори доводе у везу са сатисфакцијом гостију. Резултати су показали да је висок индекс у корелацији са задовољством гостију и жељом за препоруком.

3.3.6. *DINESERV*

Модел за мерење квалитета услуга у ресторанима (*DINESERV*) представили су 1995. године Stevens, Knutson и Patton.¹⁵⁷ Аутори су пошли од претпоставке да гости ресторана процењују квалитет њихових услуга. Уколико ресторан не испуњава стандарде квалитета, гости ће се убрзо преоријентисати на конкурентске ресторане.

DINESERV модел је поуздан и релативно једноставан алат који омогућава ресторанима да разумеју како гости перципирају квалитет њихових услуга. Упитник садржи 29 тврдњи којима се описује квалитет пружених услуга у ресторану. Испитаници оцењују ове констатације на скали од 1 до 7. Ове тврдње су подељене у пет категорија: опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија. У истраживању је коришћена телефонска анкета. Узорак су чинили испитаници који су у претходних шест месеци били у ресторанима шест или више пута. Највишим оценама је оцењена варијабли поузданост, а најнижим емпатија.

Давањем *DINESERV* упитника госту, ресторатери могу добити информације о томе како гости оцењују квалитет пружених услуга. Такође, *DINESERV* омогућава да се

¹⁵⁷ Stevens, P., Knutson, B., Patton, M. (1995), "Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 36, No.2, pp. 56-60.

спознају очекивања гостију, која су веома важна јер њихово незадовољење утиче да се гост више не врати у одређени ресторан.

У појединим истраживањима се наводи да мерење квалитета хотелских услуга применом различитих модела као што су SERVQUAL, LODGSERV, HOLSERV, SERVPERF и LQI није довољно, како би се у потпуности обухватиле и разумеле све компоненте квалитета хотелских услуга, већ истичу значај интегралног приступа и повезивање више модела.

Поједини аутори сматрају да је квалитет услуга вишедимензионални и вишеатрибутивни концепт и да коришћење појединачних модела не одсликава на најбољи начин укупну оцену квалитета хотелских услуга.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Albacete-Sáez, C. A., Fuentes-Fuentes, M. M., & Lloréns-Montes, F. J. (2007), "Service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 45-65; Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: Review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-35; Mei, A. W. O., & Dean, A. M., & White, C. J. (1999), "Analysing service quality in the hospitality industry", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 136-143; Ladhari, R. (2008), "Alternative measures of service quality: a review", *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 1, pp. 65-86; Nadiri, H., Hussain, K. (2005), "Perceptions of service quality in North Cyprus hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 469-480.

Други део

САТИСФАКЦИЈА КОРИСНИКА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ УСЛУГА

1. КОНЦЕПТ САТИСФАКЦИЈЕ ПОТРОШАЧА

Сатисфакција потрошача као предмет истраживања у области маркетинга и менаџмента добија на значају 80-их година XX века. С тим у вези, можемо наћи велики број дефиниција сатисфакције потрошача у иностраној и домаћој литератури. Концепт сатисфакције потрошача заузима значајно место у маркетиншкој литератури, с обзиром да утиче на будуће понашање потрошача и њихову лојалност. Висок ниво сатисфакције потрошача резултат је усклађености преференција и очекивања потрошача са вредношћу коју добијају коришћењем производа или услуге. Сатисфакција потрошача представља осећај задовољства који се јавља код потрошача после куповине и коришћења производа или услуге.¹⁵⁹

Значај истраживања сатисфакције потрошача лежи у чињеници да задовољство потрошача утиче на њихово будуће понашање. Сатисфакција потрошача је само један корак ка стварању лојалних потрошача у ланцу стварања профита. Зато хотелска предузећа усмеравајући своје маркетиншке активности треба да настоје да створе велики број задовољних и лојалних гостију у циљу остваривања дугорочне профитабилности.

1.1. Анализа различитих степена сатисфакције потрошача

Термин сатисфакција је латинског порекла и потиче од речи „satis“ (довољно) и „facere“ (постигнути).¹⁶⁰ У маркетингу сатисфакција означава настојање потрошача да остваре задовољство куповином и коришћењем производа и услуга. У литератури може се увидети јединство у дефинисању концепта сатисфакције потрошача. Већина ових дефиниција истиче да је „*потрошач задовољан када производ или услуга испуњавају или надмашују његова очекивања*“. Очекивања потрошача су веома важна у концепту сатисфакције. Потрошачи своја очекивања везују за квалитет производа или услуге који процењују приликом њиховог конзумирања. У том смислу претпоставља се да је потрошач способан да учи на основу искуства и да процењује ниво квалитета и вредности коју добија куповином производа и услуга на тржишту. Johnson и Weinstein (2008)¹⁶¹ дефинишу сатисфакцију као резултат непосредног искуства које потрошач доживљава куповином и коришћењем производа или услуга као последицу креиране и испоручене вредности. Међутим, потрошач не просуђује увек тачно и објективно у вези вредности и трошкова, већ се понаша у складу са очекиваним вредностима које сматра да ће задовољити његове потребе и жеље.

¹⁵⁹ Маринковић, В. (2012), *Маркетиншки аспекти сатисфакције и лојалности: Оријентација на потрошаче у савременом банкарском пословању*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, стр. 49.

¹⁶⁰ Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, p. 11.

¹⁶¹ Johnson, W., Weinstein, A. (2008), *Superior Customer Value In The New Economy*. CRC Press, New York, p.10.

Маричић (2011),¹⁶² истиче да је сатисфакција важан осећај који се догађа у фази оцене после куповине и конзумирања производа и коришћења услуга. Сатисфакција се може испољити на више начина. Прво, као потврда да је купљен добар (квалитетан) производ или услуга. Друго, као задовољство перформансама купљеног производа и услуге. Поред тога сатисфакција може да се испољи и као одушевљеност, ако карактеристике производа надмашују очекивања потрошача. У табели 2.1. приказане су дефиниције сатисфакције потрошача.

Табела 2.1. Дефиниције сатисфакције потрошача

Аутор	Дефиниција
Howard, Sheth (1969) ¹⁶³	Спознаја потрошача у вези одговарајуће или неодговарајуће награде за доживљено.
Hunt (1977) ¹⁶⁴	Процена доживљене услуге која је у складу са очекивањима.
Churchill, Surprenant (1982) ¹⁶⁵	Резултат куповине и коришћења који се темељи на поређењу очекиваних користи и трошкова. То је став који се може мерити као укупно задовољство различитим компонентама производа и услуге.
Parasuraman et al. (1988) ¹⁶⁶	Емоционална реакција на доживљено искуство у односу на очекивања.
Fornell (1992) ¹⁶⁷	Укупна оцена куповине.
Zeithaml et al. (1993) ¹⁶⁸	Резултат потрошачеве оцене квалитета услуге, квалитета производа и цене.
Oliver (1997) ¹⁶⁹	Оцена потрошача да ли су производи и услуге испунили очекивања.
Baker, Crompton (2000) ¹⁷⁰	Емоционално стање након доживљеног искуства.
Zeithaml, Bitner (2003) ¹⁷¹	Субјективна оцена потрошача да ли производи и услуге испуњавају његова очекивања и потребе.

¹⁶² Маричић, Б. (2011), *Понашање потрошача*, девето издање, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 471-472.

¹⁶³ Howard, J. A., Sheth, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

¹⁶⁴ Hunt, K. (1977), "CS/D - Overview and Future Research Directions". In "Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction", ed. Keith Hunt, H. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 455-488.

¹⁶⁵ Churchill, G. A., Surprenant, C. (1982), „An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 491-504

¹⁶⁶ Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40

¹⁶⁷ Fornell, C. (1992), „A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.1, pp. 6-21

¹⁶⁸ Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993), „The nature and determinants of customers expectations of service“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-12.

¹⁶⁹ Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, p. 13.

¹⁷⁰ Baker, D. A., Crompton, J. L., (2000), „Quality, Satisfaction and Behavioral intentions“, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 785-804.

¹⁷¹ Zeithaml, V., Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing: intergrating customer focus across the firm*, 3rd edition, McGraw-Hill, pp. 86.

Douglas, Fredendall (2004) ¹⁷²	Стање након доживљене услуге, коју потрошач перципира као ниво задовољења својих потреба.
Johson, Wenhstein (2008) ¹⁷³	Резултат непосредног искуства које потрошач доживи куповином и коришћењем производа или услуга као последица креиране и испоручене вредности.
Johnston, Clark (2008) ¹⁷⁴	Резултат потрошачевог оцењивања услуге.
Kursunluoglu (2011) ¹⁷⁵	Способност добављача да испуни или надмаши очекивања потрошача.
Marinković (2012) ¹⁷⁶	Сатисфакција је емоционални одговор потрошача на искуство које он има у вези са куповином одређеног производа или услуге.
Ku, Kuo, Chen (2013) ¹⁷⁷	Непостојање несклада између очекивања и перформанси или постојање барем позитивног несклада, који омогућава испоручиоцима услуге да преузму додатну иницијативу и задовоље потрошаче.

Извор: *Анализа аутора*

Сатисфакција се може посматрати као резултат или као процес.¹⁷⁸ Задовољство потрошача као резултат представља стање које је последица доживљеног искуства насталог као резултат купљеног производа или коришћене услуге. Задовољство као процес представља психолошки процес оцењивања који води ка сатисфакцији. Овај процес укључује очекивања потрошача и узроке задовољства које настаје током процеса услуживања. Wong (2004),¹⁷⁹ сатисфакцију посматра као јединство спознајне и емоционалне реакције. Задовољство као спознајни концепт подразумева поређење испорученог производа или услуге са очекивањима. С друге стране, задовољство као емоционална реакција настаје кроз услужни процес, у коме искуство потрошача утиче на његова осећања. Тако потрошач оцењује производ или услугу на основу своје перцепције али и на основу осећања формираних у услужном процесу. Javalgi и др

¹⁷² Douglas, T.J., Fredendall, L.D. (2004), „Evaluating the Deming management model of total quality in services”, *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 3, pp. 393-423.

¹⁷³ Johnson, W., Weinstein, A. (2008), *Superior Customer Value In The New Economy*. CRC Press, New York, p. 15.

¹⁷⁴ Johnston, R. Clark, G. (2008), *Service Operations Management: improving service delivery*, 3rd edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, p. 108.

¹⁷⁵ Kursunluoglu, E. (2011), “Customer service effects on customer satisfaction and customer loyalty: a field research in shopping centers in Izmir City – Turkey”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 17, pp. 52-59.

¹⁷⁶ Маринковић, В. (2012), *Маркетиншки аспекти сатисфакције и лојалности: Оријентација на потрошаче у савременом банкарском пословању*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, стр. 50.

¹⁷⁷ Ku, H.H., Kuo, C.C., Chen, M. (2013), “Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 437-452.

¹⁷⁸ Yi, Y. (1990), “A critical review of consumer satisfaction”, u Zeithaml, V. (Ed.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-123.

¹⁷⁹ Wong, A. (2004), „The role of emotions in service encounters“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 365-376.

(2006),¹⁸⁰ сатисфакцију потрошача посматрају као три међузависна концепта. Први концепт се односи на очекивања потрошача од производа или услуге. Други концепт се односи на испуњење потрошачевих очекивања, док трећи концепт, пореди испоручену вредност са претходним очекивањима. Уколико су претходна очекивања потрошача остварена, резултат је задовољан потрошач. У супротном, када претходна очекивања нису испуњена, резултат је незадовољство потрошача. Поједини аутори сматрају да у услужним делатностима, као што је хотелијерство, оцена задовољства услугом се темељи на оцени задовољства појединачним елементима услуге. Таква оцена пружа детаљне информације, а задовољство или незадовољство гостију са појединачним елементима услуге утиче на оцену укупног задовољства пруженом услугом. Тако у хотелијерству сатисфакција гостију се може повезати са различитим компонентама услуге као што су изглед и опремљеност хотелског објекта, изглед, стручност и професионалност запослених, додатни садржаји и сл. Задовољство појединачним компонентама услуге опредељујуће утиче на укупну сатисфакцију гостију.¹⁸¹

Иако постоје различити приступи објашњењу задовољства и незадовољства потрошача, најраспрострањенија је теорија очекивања и дисконфирмације Ричарда Оливера (1980).¹⁸² Према овој теорији потрошачи купују производе и услуге у складу са очекивањима и њиховим перформансама. Након куповине и коришћења резултат се пореди са очекивањима: конфирмација (потврда) значи да су очекивања задовољена, а дисконфирмација да постоји разлика између очекивања и перформанси. Дисконфирмација може бити позитивна и негативна. У првом случају перформансе производа превазилазе очекивања, док у другом случају перформансе производа су испод очекивања потрошача. Отуда сатисфакција потрошача је резултат конфирмације или позитивне дисконфирмације, док дисатисфакција је резултат негативне дисконфирмације.

Маричић и др. (2012),¹⁸³ истичу да је сатисфакција потрошача у савременом пословном управљању један од кључних фактора раста конкурентске предности и профитабилности предузећа. Сатисфакција потрошача се може изразити као функција очекивања и перформанси производа или услуга. Ова функција се може приказати на следећи начин:

$$S = f(O, P),$$

¹⁸⁰ Javalgi, R., Martin, C., Young, R. (2006), „Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Services Providers“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 12-23

¹⁸¹ Grigoroudis, E., Siskos, Y., (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York, pp. 12-13.; Kozak, M., Rimmington, M. (2000), „Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off-Season Holiday Destination“, *Journal of Travel Research*, Vol. 39, No. 3, pp. 260-269.

¹⁸² Oliver, R.L. (1980), „A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.

¹⁸³ Маричић, Б., Вељковић, С., Ђорђевић, А. (2012), „Мерење сатисфакције потрошача“, *Маркетинг*, Год. 43, Бр. 4, стр. 235-244.

где су: S – сатисфакција, O - очекивања потрошача, а P - перформансе производа или услуга. Уколико су очекивања потрошача већа од перформанси производа или услуга ($O > P$), тада је потрошач незадовољан, односно то је случај негативне сатисфакције. Уколико су очекивања потрошача једнака перформансама производа ($O = P$), постоји умерена сатисфакција и потрошач је задовољан. Трећа релација се односи на случај када перформансе производа превазилазе очекивања потрошача ($O < P$), што је виши ниво сатисфакције и доводи до одушевљења потрошача. Одудшевљење (зидивљеност) потрошача представља највиши ниво сатисфакције који води ка лојалности и стварању позитивних пословних резултата. Зидивљеност потрошача је резултат неочекиваних карактеристика производа и услуге које стварају највиши ниво задовољства у потрошачу. Међутим, оне временом постају очекиване, тако да предузећа морају континуирано да трагају за новим карактеристикама своје понуде како би задивила своје потрошаче. У суштини задовољство или незадовољство потрошача зависи од тога колико су куповином неког производа или услуге испуњена његова очекивања, какве су перформансе производа у поређењу са конкурентским маркама и сл.

Може се направити разлика између апсолутне и релативне мере сатисфакције.¹⁸⁴ Апсолутна мера сатисфакције везује се за укупно искуство потрошача у процесу куповине, док релативна мера се односи на поређење перформанси производа и очекивања потрошача. Очекивања се темеље на претходним искуствима у куповини, мишљењу пријатеља и сарадника, информацијама маркетиншких стручњака и конкурената. Маркетиншки стручњаци морају бити пажљиви са постављањем нивоа очекивања. Ако поставе прениска очекивања могли би задовољити оне који купују, али неће привући довољан број нових клијената. Супротно, уколико поставе превисока очекивања, потрошачи могу бити разочарани. Тако, Хотел *Holiday Inn* је 70-их година водио кампању под називом „Најбоље изненађење је да нема изненађења”, која је обећавала одличну услугу и смештај без неприлика. Међутим, гости су наилазили на велики број неприлика током боравка у хотелима и клијенти су постали још незадовољнији, што је довело да *Holiday Inn* прекине кампању.¹⁸⁵

Како наводе Bowie и Buttle (2011),¹⁸⁶ хотелски гости могу доживети различите нивое сатисфакције. Први ниво је задовољство, када се рутинске услуге у хотелу испоручују на задовољавајући начин. Други ниво је уживање, када искуство боравком у хотелу чини госта срећним. Трећи ниво је одудшевљење, када је гост позитивно изненађен и када је његово искуство изнад очекивања. Четврти ниво је олакшање, када испоручена услуга омогућава превазилажење неке деликатне ситуације и доводи до задовољства.

Сатисфакција гостију у хотелијерству зависи од поређења искуства проистеклог из употребе хотелских производа и услуга и индивидуалних очекивања. Очекивања се

¹⁸⁴ Маринковић, В. (2012), *он.цум*, стр. 50.

¹⁸⁵ Wood, А. (2015), *Wal-Mart of the Hospitality World*, San Jose State University, преузето 26.05.2015. са: <http://www.sjsu.edu/faculty/wooda/motel/holiday/index.html>

¹⁸⁶ Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, p. 353.

могу описати као променљиви унутрашњи стандарди који се заснивају на мноштву фактора, укључујући потребе, циљеве, директна или индиректна искуства са истим или сличним производима и услугама других хотела. За разлику од материјалних производа или чистих услуга, искуство употребе хотелских производа и услуга представља њихов микс. Можемо рећи да сатисфакција у хотелијерству представља збир укупне сатисфакције, настале као резултат искуства употребом индивидуалних елемената или атрибута свих производа и услуга у хотелу. Очекивања и перцепција потрошача су психолошки феномени, који су осетљиви на спољни утицај и манипулацију. Манипулисање очекивањима је уобичајена пракса у неким хотелима где службеници пријемног одељења напомињу да је њихов апартман омиљени смештај неке познате личности у том хотелу. Намера је да се утиче на перцепцију госта и укаже да је хотел одличан по питању услуге, јер у њему редовно одседа нека позната личност.¹⁸⁷

Последњих година у хотелијерству на значају добија тема одушевљење потрошача. Испуњење очекивања произвешће осећај задовољства, док њихово неиспуњавање изазваће незадовољство међу гостима хотела. Шта се дешава када хотели иду изнад задовољства и када су очекивања гостију премашена? Једно гледиште сугерише да премашена очекивања могу довести до одушевљења, док према другом гледишту одушевљење представља засебну категорију. Већи део истраживача у новијој литератури сугерише да су сатисфакција потрошача и одушевљење потрошача засебни концепти. Kumar et al. (2001),¹⁸⁸ одушевљење потрошача дефинишу као емоцију која се састоји од радости, одушевљења и узбуђења. Varman (2005),¹⁸⁹ сматра да одушевљење потрошача настаје када су очекивања премашена и обухватају позитивно изненађење. У овој ситуацији, одушевљење је резултат корелације са јаким емоцијама које обухватају радост и задовољство као главну компоненту елемента изненађења. Crotts и Magnini (2010),¹⁹⁰ су испитивали да ли је изненађење неопходно да би се одушевио потрошач. Установљено је да је изненађење суштинска компонента одушевљења и да је снажно повезана са лојалношћу потрошача.

Професор Нориаки Кано, са Токијског Научног Универзитета, поставио је модел који повезује карактеристике производа и услуге са задовољством потрошача – КАНО модел, приказан на слици 2.1.¹⁹¹

¹⁸⁷ Секулић, Д., Мандарић, М. (2013), „Квалитет услуга као детерминанта сатисфакције потрошача у хотелијерству“, *Маркетинг*, Год. 44, Бр. 3, стр. 231-246

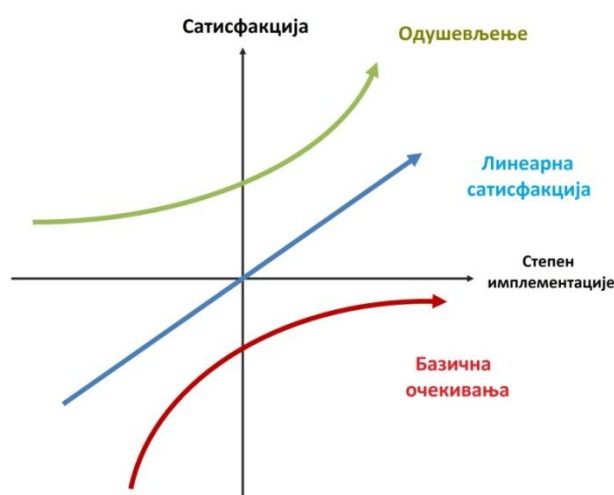
¹⁸⁸ Kumar, A., Olshavsky, R.W., King, M.F. (2001), „Exploring the antecedents of customer delight“, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 14-27.

¹⁸⁹ Berman, B. (2005), „How to Delight Customers“, *California Management Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 129-151.

¹⁹⁰ Crotts, J., Magnini, V. (2010), „The customer delight construct: Is surprise essential?“ *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 719-722

¹⁹¹ Kano, N. (1996), *Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation*, ICQ, Yokohama, p. 105.

Слика 2.1. Кано модел: Креирање сатисфакције потрошача



Извор: Kano, N. (1996), *Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation*, ICQ, Yokohama, p. 105

Поред очекиваних својстава услуге, модел укључује и неочекивана својства (атрактивност, узбудљивост, изненађења) која се веома позитивно одражавају на сатисфакцију потрошача. Кано модел је познат у истраживању сатисфакције потрошача квалитетом производа и услуга. У моделу су дефинисане три карактеристике производа или услуге који утичу на задовољство, незадовољство или одушевљење потрошача, а то су „подразумева се“, „боље је више“ и „одушевљеност“. Карактеристике производа или услуге које се подразумевају, су оне које потрошач очекује да ће добити. Ова својства хотелске услуге задовољавају базичне потребе госта, односно то је оно што је сигурно и што гост очекује да ће добити. Недостатак ових карактеристика доводи до незадовољства хотелског госта (на пример, када гост дође на рецепцију и нема рецепционара или ако уђе у собу која није поспремљена или није чиста). Својства производа или услуге која се означавају „боље је више“ утичу да се неутралан став потрошача преведе у позитиван и да тиме појача ниво сатисфакције потрошача. Ова својства испуњавају очекиване потребе хотелских гостију и заснивају се на принципу да је сатисфакција пропорционална функционалношћу перформанси хотелске услуге. Тако постојање интерактивне телевизије, бесплатног интернета у соби, брз одговор на решавање жалби води вишем степену сатисфакције госта. Одушевљење представља највиши ниво задовољства потрошача. Неочекиване карактеристике хотелске услуге треба да изненаде и пријатно одушеве госта. На тај начин се креира емоционална преференција, која је битна у процесу стварања лојалних потрошача. У ову сврху хотели користе разне поклоне и попусте како би одушевили госте, као што су пиће добродошлице, воће, вино или цвеће у соби, рођендански поклон госту и сл. Међутим, иако су ове карактеристике хотелске услуге значајне за успешно пословање и стварање лојалности гостију, оне временом постају очекиване, тако да хотелска предузећа морају континуирано да трагају за иновативним карактеристикама како би задивили своје госте.

Слика 2.2. Модел одушевљења потрошача



Извор: Torres, E., Kline, S. (2013), „From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 642-659.

Torres и Kline (2006, 2013),¹⁹² идентификују факторе који утичу на одушевљење хотелских гостију: пријатељски однос запослених, решавање проблема, професионалност и компетентност запослених, док компоненте као што су хотелска соба, намештај и храна утичу у мањој мери, док намештај у лобију и базен немају никакав утицај. Касније аутори овим факторима придодају и организациону културу, као индиректни фактор који утиче на одушевљеност гостију. Организациона култура представља социјални контекст у оквиру кога запослени обављају своје послове и односи се на различите стилове услуживања који су карактеристични за сваки хотел (слика 2.2)

Одушевљење потрошача је највиши ниво доживљеног искуства за хотелског госта. Одушевљени гости су они који су имали изузетан доживљај у хотелу; што је њихов боравак учинило незаборавним. Самим тим боравак у хотелу постаје више од „главе у кревету“ и чисте собе, односно боравак у хотелу постаје незаборавно искуство.

1.2. Тотална сатисфакција потрошача

У условима сталне конкурентске борбе, предузећа настоје да што потпуније испуне захтеве и жеље својих потрошача. Тако хотели настоје да боравак својих гостију

¹⁹² Torres, E., Kline, S. (2006), „From satisfaction to delight: a model for the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 290-301; Torres, E., Kline, S. (2013), „From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 642-659.

учине пријатним и незаборавним како би подigli ниво њихове сатисфакције на што виши ниво. Само они потрошачи који су више него задовољни квалитетом испорученог производа или услуга показују мању спремност да замене хотел другим конкурентским понудама. Висок ниво сатисфакције потрошача, односно његова задивљеност доводи до успостављања трајнијих веза и односа са конкретним предузећем. Резултат овог односа је креирање лојалних потрошача.

Маричић (2011),¹⁹³ концепт тоталне сатисфакције потрошача дефинише као способност и напор предузећа да у конкурентским тржишним условима што боље задовољи захтеве и жеље потрошача. Тотална сатисфакција потрошача заснована је на укупном искуству потрошача које обухвата: искуство у куповини (информисање, процењивање алтернатива, услови плаћања), искуство у потрошњи (испука, инсталирање, коришћење, одржавање, поправка) и искуство у замени производа/услуге (гаранција и сервис, замена, коначна одлука о располагању).

Концепт тоталне сатисфакције потрошача (*Total consumer/customer satisfaction – TCS*) подразумева да производ или услуга у потпуности испуњава захтеве потрошача. Овај концепт кореспондира концепту потпуним управљањем квалитетом (*Total Quality Management - TQM*), јер оба концепта су усмерена ка највишем нивоу задовољства потрошача и испуњењу његових очекивања.¹⁹⁴ Примена овог концепта у пословању хотелских предузећа, подразумева њихову способност да у условима конкурентског окружења што боље испуне захтеве својих потрошача. Постизање овог циља доводи и до побољшања пословних перформанси хотела.

Понекад производ може бити технички и функционално перфектан, али да он не испуњава све захтеве потрошача. Ово је ситуација када је предузеће производно оријентисано и када није своју пословну стратегију ускладило са потребама и захтевима потрошача. Супериоран квалитет није предуслов стварања конкурентске предности уколико такав квалитет није усклађен са жељама потрошача. Због тога се концепти TQM и TCS морају комплементарно спроводити како би се потрошачима испоручила вредност плус.¹⁹⁵

Уколико хотелска предузећа настоје да достигну тоталну сатисфакцију потрошача морају да имплементирају следеће поступке:¹⁹⁶

- 1) идентификовати сегменте потрошача, као и најважније атрибуте које је неопходно да поседује хотелски производ/услуга,
- 2) утврђивање специфичних захтева потрошача за свако циљно тржиште,
- 3) уношење захтева потрошача у спецификацију маркетинг плана,
- 4) утврђивање корака у процесу имплементације,
- 5) процена способности хотела да испуњава потребе и жеље потрошача,
- 6) избор мера за критичне кораке у процесу имплементације,

¹⁹³ Маричић, Б. (2011), *оп.цит*, стр. 481.

¹⁹⁴ Маринковић, В. (2012), *оп.цит*, стр. 66.

¹⁹⁵ Маричић, Б. (2008), *оп.цит*, стр. 490-491; Маричић, Б. (2011), *оп.цит*, стр. 481-482.

¹⁹⁶ Николић, Д. (2008), *оп.цит.*, стр. 64;

- 7) примена програма – уградња вредности за потрошаче у производе и услуге,
- 8) процена остварених резултата и идентификација корака за унапређење програма TCS.

Концепт тоталне сатисфакције потрошача је субјективни концепт, због чега се јавља питање како се он може објективизирати. Тотална сатисфакција потрошача може се измерити применом концепта испоручене вредности. Испоручена вредност има две димензије: ефикасност и ефикасност. Ефективност се односи на степен у којем производи или услуге испуњавају захтеве потрошача, док се ефикасност односи на што ниже трошкове испоручене вредности, мерене временом, новцем и напором у поређењу са конкуренцијом. Милисављевић и др. (2012)¹⁹⁷ у зависности од степена остварене ефикасности и ефикасности разликују четири врсте испоручене вредности. То су најбоља вредност, ефикасна вредност, ефективна вредност и слаба вредност (слика 2.3).

Слика 2.3. Димензије испоручене вредности

Ефикасност (испуњавање потреба и жеља)	Добра	Ефективна вредност	Најбоља вредност
	Слаба	Слаба вредност	Ефикасна вредност
		Слаба	Добра
		Ефикасност (очување извора)	

Извор: Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), Основи маркетинга, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 56.

Најбољу вредност за потрошаче хотелска предузећа испоручују када њихови производи и услуге у потпуности испуњавају потребе и жеље потрошача, док са друге стране потрошачи за њихово прибављање троше мање ресурса (новац, време и напор) него што би то чинили код конкурената. Супериорна испоручена вредност је корак ка стварању тотално задовољних потрошача.

Имплементација концепта тоталне сатисфакције потрошача подразумева уважавање неколико реалних чињеница.¹⁹⁸ 1) обука кадрова је важан, али не и једини услов обезбеђења TCS-а. Потребне су нове идеје које захтевају креативност запослених; 2) хотелска предузећа морају брзо да реагују на проблеме клијената и да их ажурно решавају. На тај начин спречава се губитак гостију; 3) хотел не може имати потпуну контролу на тржишту ни монополистички положај на њему због конкуренције; 4) потрошачи имају слободу избора када је реч о услугама које нуде различити хотели; 5) потребно је да хотел обезбеди сатисфакцију како својим запосленима тако и својим гостима; 6) неопходно је мерити сатисфакцију и зато је важно да хотел изабере одговарајућу технику за мерење сатисфакције и репрезентативни узорак; 7) само они

¹⁹⁷ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *оп.цит.*, стр. 56.

¹⁹⁸ Прилагођено према: Sherman, S., Sherman, C. (1999), *Total Customer Satisfaction*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 59-66.

гости који су пословање хотела оценили највишим оценама, могу се сматрати лојалним; 8) тотална сатисфакција потрошача је циљ број 1 сваког успешног хотела, јер само тотално задовољни потрошач је предуслов стварања лојалног потрошача; 9) да би се ефикасно спровео концепт TCS, хотел мора да поседује: менаџмент усмерен ка вредности, супериорно лидерство, стручне и креативне кадрове, континуирано побољшање радног процеса.

У циљу постизања вишег нивоа сатисфакције потрошача неопходно је да хотелска предузећа имају ефикасан и добро организован систем за управљање жалбама (*complaint management*). Резултати бројних истраживања говоре да велики број потрошача, иако незадовољан услугом, није спреман да се жали хотелу. Најчешће ови потрошачи прелазе код конкурената. Зато је важно да хотелска предузећа подстичу своје госте да слободно, без устручавања подносе сваки свој приговор, савет или сугестију. Жалбе гостију нису опасност за хотел, већ шанса за унапређење пословања и појачавање нивоа задовољства клијената. Емпиријска истраживања показују да ефикасно управљање и решавање жалби клијената је један од предуслова лојалности потрошача.¹⁹⁹

1.3. Однос сатисфакције и лојалности потрошача

Сатисфакција потрошача указује на степен у којем компанија испуњава његова очекивања. Уколико потрошач добија оно што је очекивао он је задовољан, а ако је добио и више од тога он је одушевљен. Сатисфакција је главни предуслов стварања лојалности потрошача. Лојалност представља вероватноћу да ће се потрошач вратити, поново куповати и користити производе и услуге конкретног предузећа, као и ширити позитивна искуства у вези поризвода или услуге пријатељима, познаницима и посредством друштвених мрежа. Тако лојални потрошачи доприносе стабилности пословања и повећању прихода предузећа, што у крајњој инстанци доприноси и бољој конкурентској позицији предузећа на тржишту.

Како Милисављевић и др. (2012)²⁰⁰ истичу, лојалност потрошача је крајњи циљ коме тежи свако маркетинг оријентисано предузеће. Креирање и испоручивање вредности води ка сатисфакцији потрошача која је неопходан, али не и довољан услов њихове лојалности. Резултати истраживања показују да између 45% и 85% потрошача који су задовољни производом или услугом су спремни да их замене конкурентском марком у следећој трансакцији. Ипак предузећа која имају задовољне потрошаче имају и добру шансу да их преокрену у лојалне потрошаче. Тотално задовољан потрошач је шест пута више расположен да поново купује производе истог предузећа у наредном периоду него „само задовољан потрошач“.²⁰¹

Сатисфакција је привремено и релативно пасивно стање особе које је потребно превести у трајну лојалност. Лојалност се може дефинисати као приврженост бренду,

¹⁹⁹ Gummesson, E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam, p. 262.

²⁰⁰ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *оп.цит.*, стр. 60-62.

²⁰¹ Маричић, Б. (2011), *оп.цит.*, стр 477.

објекту или добављачу која се базира на јаком позитивном ставу и испољава се сталним поновљеним куповинама. Ова дефиниција истиче две важне димензије на којима се заснива лојалност: *став и понашање*. Ако потрошач има слаб став и слабо понашање према одређеној марки производа, јасно је да он неће бити лојалан. Слаб став значи да потрошач нема навику да купује дати производ, а слабо понашање указује да потрошач купује спорадично. Уколико потрошач поседује слаб став, а јако понашање ради се о сумњивој лојалности. У овој ситуацији иако потрошач често обавља куповину одређеног производа, он нема јак став према њему, тако да се дугорочно не може рачунати на овог потрошача. Насупрот томе потрошач може поседовати снажан став, а слабо понашање. Овде је реч о латентној лојалности, када потрошач поред снажног става не купује одређени производ. Високе цене услуга које одликују поједине хотелске брендове утичу да потенцијални гости и поред јаког става не одседају у овим хотелима. Снажна лојалност одређеној марки производа је ситуација у којој потрошач има јак позитиван став и јако понашање у вези куповине датог производа или услуге.

Сенић и Сенић (2013),²⁰² наводе да лојалност маркама хотела варира, па се потрошачи могу поделити у четири групе: непоколебљиве (тврдокорно) лојалне, подељено лојалне, променљиво лојалне и превртљивце. Тврдокорно лојални су они гости који преферирају и одседају само у једном хотелском бренду (нпр. *Holiday Inn*). Подељено лојални своју лојалност деле на два или три брeнда. Гост редовно одседа у хотелима који могу бити на различитим локацијама или припадају различитим брендовима (нпр. ценовно оријентисан гост може увек да бира између два хотелска брeнда као што су *Motel One* или *Ibis budget*). Променљиво лојални потрошачи се премештају од једног брeнда ка другом, који ће убудуће куповати. Овај тип потрошача одседа у једном хотелском брeнду, потом неколико пута борави у хотелу другог брeнда, па се премешта ка трећем итд. Превртљивци не показују лојалност према било ком хотелу. Гости нису лојални ни једном хотелском брeнду, већ свој избор заснивају на основу цене, вредности или услуге која се нуди.

Важност истраживања односа сатисфакције и лојалности у туризму и хотелијерству огледа се у чињеници да задовољни туристи и хотелски гости су лојални одређеној дестинацији и хотелу и преносе позитивну усмену пропаганду пријатељима и познаницима у вези својих искустава и доживљаја. Ове информације су врло поуздане и могу да утичу на подстицање потенцијалних туриста у одређену дестинацију или хотел. Истраживања показују да 92% људи који намеравају да посете неку дестинацију или хотел, редовно чита коментаре туриста који су посетили ту дестинацију о њиховим искуствима у вези боравка, смештаја, услуге и осталих активности. Док 78% потенцијалних туриста сматра да су коментари особа које су посетиле неку дестинацију или биле у одређеном хотелу веома важни за доношење одлуке и коначни избор, а да

²⁰² Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *оп.цит*, стр 172.

нешто више од 50% туриста не би резервисало смештај у хотелу за који нема ранијих коментара.²⁰³

Однос сатисфакције и лојалности предмет је бројних истраживања, која су потврдила повезаност ова два концепта. Као резултат ових истраживања може се утврдити да уколико је потрошач задовољан одређеним производима или услугама, већа је вероватноћа да ће он и даље куповати ове производе и услуге и позитивно говорити о њима. Тако, Bowen и Shoemaker (1998),²⁰⁴ указују да побољшања које хотел пружа, прилагођено време пријављивања и одјављивања и коришћење информација о ранијем боравку утиче на њихову лојалност. Kozak и Remington (2000),²⁰⁵ доказују да туристи задовољни Мајорком као туристичком дестинацијом, вероватно ће се вратити у ову дестинацију и ширити позитивна искуства у вези њиховог боравка. Резултати истраживања које су Kandampully и Suhartanto (2000),²⁰⁶ спровели у хотелима показују да задовољство гостију рецепцијом, домаћинством, храном и пићем и ценом је у позитивној корелацији са њиховом лојалношћу. Bown и Chang (2001),²⁰⁷ су показали да додељивање непущачке собе госту на његов захтев, време пријављивања и одјављивања, као и пријављивање у хотел пре званичног времена утиче на њихову лојалност. Chitty et al. (2007),²⁰⁸ дошли су до закључка да сатисфакција смештајем у хостелима у Аустралији и испоручена вредност позитивно утичу на лојалност гостију, док Faullant et al. (2008),²⁰⁹ су истраживали утицај сатисфакције и имица дестинације на лојалност. Аутори су утврдили позитиван утицај сатисфакције и имица дестинације на лојалности гостију у Алпским скијалиштима.

Новија истраживања односа сатисфакције и лојалности у хотелијерству у фокус стављају нову генерацију хотелских гостију, познату под називом Миленијари (*Millennials*) или Генерација Y (*Generation Y*).²¹⁰ Како истичу Kotler et al. (2014),²¹¹ ови потрошачи су особе рођене између касних 1970-их и средине 1990-их. Ellis (2013),²¹²

²⁰³ Yoo, K.H., Purifoy, M. (2007), Online Travel Review Study, *TripAdvisor and Laboratory for Intelligent Systems in Tourism*, преузето 07.07.2015 са: <http://www.tripadvisor.com/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf>

²⁰⁴ Bowen, J., Shoemaker, S. (1998), "Loyalty: a strategic commitment", *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 12-25.

²⁰⁵ Kozak, M., Rimmington, M. (2000), "Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off-Season Holiday Destination", *Journal of Travel Research*, Vol. 38, No. 3, pp. 260-269.

²⁰⁶ Kandampully, J., Suhartanto, D. (2000), "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 346-351.

²⁰⁷ Bowen, J. and Chen, S. (2001), "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 213-217.

²⁰⁸ Chitty, B., Ward, S., Chua, C. (2007), "An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hotels", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 6, pp. 563-580.

²⁰⁹ Faullant, R., Matzler, K., Füller, J. (2008), "The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts", *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 2, pp. 163-178.

²¹⁰ Поред термина „Millennials“ и „Generation Y“, поједини аутори користе термине „Generation We“, „Net Generation“, „Echo Boomers“.

²¹¹ Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2014), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, pp. 123.

²¹² Ellis, G. (2013), "Invest in millennials: the youth market is the future of CE", *Dealerscope*, Vol. 55 No. 7, pp. 28-32.

наводи да су Миленијари деца Бебибумера (*Baby Boomers*)²¹³ да их тренутно има око 86 милиона и да чине 27% популације САД-а. Nusair et al. (2013),²¹⁴ наводе да њихова куповна моћ износи око 200 милиона долара годишње, а до 2020. године њихови издаци за путовања чиниће више од половине укупних издатака у индустрији туризма и хотелијерства. Harteveldt (2013),²¹⁵ истиче да Миленијари са уделом од 33% постају највећа група хотелских гостију која резервише смештај путем интернета у односу на Бебибумере који имају удео од 29%. Такође, приметан је растући тренд за нову генерацију, док удео Бебибумера годинама је у опадању.

Хотелијери никако не би смели да игноришу овај сегмент гостију у настајању. Међутим, поставља се питање да ли су постојеће стратегије и тактике за стварање и задржавање потрошача ефикасне и за нову генерацију потрошача, јер су они „ноторно нелојални бренду и континуирану продају је веома тешко остварити“.²¹⁶ Мауок (2014),²¹⁷ истиче да нова генерација хотелских гостију жели да се осећа специјално од момента доласка у хотел. Традиционални програми лојалности који захтевају од госта да остане одређени број ноћи у хотелу, пре него што добије неку награду су за Генерацију Y неодговарајући. Тако хотелски бренд „*citizenM*“ нуди својим гостима програм лојалности под називом „*citizen*“. Овај програм омогућава госту да чим дође у хотел одмах добије 15% нижу цену собе и либералнију политику отказивања резервације. Bowen и McCain (2015),²¹⁸ наводе, да би задовољили и изградили лојалност Генерације Y према одређеном хотелском бренду, хотели морају да креирају нова и иновативна решења, која нова генерација перципира као бенефите. Ова стратегија подразумева креирање програма лојалности у којима гости одмах добијају одређене награде.

Покретач сатисфакције и лојалности нове генерације гостију је перципирана социјална одговорност хотелских предузећа и њихова повезаност и употреба друштвених мрежа. Како аутори истичу, Миленијари проводе више времена у јавном простору, а знатно мање у соби. Тако, „*citizenM*“ и „*Marriott Moxy*“, представљају два хотелска брэнда креирана да испуне захтеве и очекивања нове генерације гостију. Лоби је уређен да се гост осећа као код куће, а у јавном простору се налазе компјутери. Приступање различитим хотелским услугама и добијање информација путем мобилних

²¹³ *Baby Boomers* је генерација рођена у периоду после другог светског рата до средине 1960-их. У овом периоду дошло је до наглог повећања становништва тако да су они постали најутицајнији фактор за обликовање маркетиншког окружења. Они су били покретна мета за стварање нових тржишта од рођења, преко детињства, адолесценције, раног, средњег и одраслог доба. У САД-у чине 28% становништва, али зарађују више од половине дохотка.

²¹⁴ Nusair, K.K, Bilgihan, A., Okumus, F., Cobanoglu, C. (2013), "Generation Y travelers' commitment to online social network websites", *Tourism Management*, Vol. 35, pp. 13-22.

²¹⁵ Harteveldt, H. (2013), "Who's sleeping with you? Detailed look into the US online hotel guest", *Adara: Hudson Crossing LLC*, преузето 08.07.2015 са: http://adara.com/images/uploads/white_papers/Detailed-Look-Into-The-US-Online-Hotel-Guest-2013-2014.pdf

²¹⁶ Lazarevic, V. (2012) „Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers”, *Young Consumers*, Vol. 13, No. 1, pp. 45-61

²¹⁷ Mayock, P. (2014), "Personalization equals loyalty for millennials", *Hotel News Now*, преузето 08.07.2015. са: <http://www.hotelnewsnow.com/article/13067/Personalization-equals-loyalty-for-millennials>

²¹⁸ Bowen, T.J., McCain, C.S-L. (2015), „Transitioning loyalty programs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No 3, pp. 415 – 430.

апликација су покретачи сатисфакције за госте нове генерације. Миленијари су заинтересовани за брзо задовољење својих потреба, да добију VIP третман и јединствен доживљај. Они су спремни да плате између 35 и 41 долар више како би одсели у преферираном бренду хотела. Миленијари желе да буду у хотелу који рефлектује њихов стил живота (на пример, рецепција која се пружа према бару у коме се чује музика која пружа добродошлицу госту). Када посматрају јавни простор они желе особе које репрезентују њихову групу. Тако, рецепционер у оделу са краватом се не уклапа у њихов стил живота. Ово је прикладно за пословне хотеле као што су *Hilton*, *Marriott*, *Sheraton* или *Sofitel*, али не и за хотеле у којима одседа нова генерација хотелских гостију.

Однос између сатисфакције и лојалности није увек директно условљен. Уколико је потрошач задовољан одређеним производом или услугом конкретног предузећа, требало би очекивати да поново купи исти производ или услугу или да лојалност пренесе на друге брендове истог предузећа. Међутим, то се не дешава увек, зато што потрошач може да буде задовољан производом или услугом док се на тржишту не појави неки конкурентски производ или услуга који боље испуњава његова очекивања. Стога задовољан потрошач још увек је пред могућношћу да промени предузеће. Сатисфакција потрошача може да опада током времена, као резултат већих очекивања или слабљења перформанси услужног предузећа током времена. Ово је нарочито изражено у хотелијерству и туризму. Тако на пример, иако је потрошач задовољан боравком у одређеној дестинацији или хотелу, он жели да испроба нешто ново, па одлази у другу дестинацију или хотел. Другим потрошачима је важна цена па ће тражити најповољнију понуду, док неки су склони промени хотела тражећи најбољу понуду за свој новац. Skogland и Siguaw (2004),²¹⁹ показују да задовољство хотелских гостију не утиче директно на њихову лојалност. Као разлог томе наводе да гости немају велике трошкове промене хотела, који би условили њихову лојалност одређеном хотелу и да одређени број гостију често мења хотеле без обзира на задовољство претходним боравком. С друге стране, пословни гости који бораве у одређеном хотелу са којим њихова компанија има дугорочну сарадњу и уговор, могу бити незадовољни пруженом услугом. Међутим, уговорни однос хотела и ове компаније спречава клијента да слободно и по свом избору промени хотел.

Већина истраживања апострофира да је сатисфакција потрошача покретач њихове лојалности. Зато основни циљ сваког маркетиншки оријентисаног хотелског предузећа треба да буде пружање квалитетне услуге, која ће условити сатисфакцију потрошача, а дугорочно његову лојалност.

²¹⁹ Skogland, I., Siguaw, J. A. (2004), „Are Your Satisfied Customers Loyal?“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 221-234.

2. КОМПОНЕНТЕ КВАЛИТЕТА КАО ДЕТЕРМИНАНТЕ САТИСФАКЦИЈЕ КОРИСНИКА УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Концепт квалитета услуге добија на значају 1980-их година, када је у САД-у организована прва међународна конференција о маркетингу услуга.²²⁰ Од тада до данашњих дана, истраживање квалитета услуга не губи на значају. Велики број домаћих и страних истраживача бави се питањима квалитета услуга, димензијама квалитета и покушава да истражи однос квалитета услуга, сатисфакције и лојалности потрошача путем различитих модела за мерење квалитета.

Квалитет услуге се дефинише на темељу теорије потврђивања очекивања. На бази ове теорије „квалитет услуге значи задовољити или премашити очекивања потрошача“.²²¹ Већина аутора је сагласна да квалитет услуга треба мерити са становишта потрошача и настоји да дефинише које компоненте квалитета услуга утичу на сатисфакцију потрошача. Хотелску услугу чини укупност материјалних добара која се конзумирају и нематеријалних ефеката, амбијента, знања, вештина запослених које гости доживљавају током боравка у хотелу. Што је хотел више категорије, гост очекује и већи степен задовољења својих потреба. У том смислу, хотели нуде све већи избор услуга, од основних као што су смештај, храна и пиће, до додатних као што су забава, рекреација, анимација гостију, медицински третмани, масажа, сауна, организација разноврсних догађаја, превоз гостију, продаја сувенира и сл.

Како Косар (2010)²²² истиче, хотелски производ (услуга) представља комплекс материјалних и нематеријалних елемената, међусобно просторно и функционално повезаних у интегралну целину која се испољава као ланац услуга произашлих из потреба, жеља и захтева потрошача, односно хотелских гостију. Квалитет хотелског производа је тржишна категорија која обухвате његове материјалне и нематеријалне компоненте просторно-функционално повезане у интегралну целину, као и реализацију припадајућих услуга на нивоу до којег је обезбеђена усаглашеност ових услуга са захтевима корисника-хотелских гостију.

2.1. Однос квалитета услуга и сатисфакције потрошача

Испитивање односа између квалитета услуга и сатисфакције потрошача предмет је великог броја истраживања. Основна дилема у овим истраживањима је да ли се ради о истим или различитим концептима, као и који од наведених концепата претходи другом. У раним истраживањима сматрало се да су квалитет услуга и сатисфакција истоветни концепти. Међутим, већина аутора данас сматра да су ово два одвојена концепта који су међусобно повезани и условљени. Друга дилема која се јавља у радовима појединих аутора је каква је узрочно-последична повезаност између ова два

²²⁰ Raspor S. (2012), „Multivariјatna statisticka analiza zadovolјstva klijenta u hotelskoј industriјi“, *doktorska disertacija*, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str 26.

²²¹ Gronroos, C., (1984), „A service quality model and its marketing implications“, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.

²²² Косар, Љ. (2010), *он.цум*, стр. 22-23.

концепта. Неки аутори истичу да сатисфакција претходи квалитету услуге. Тако они сматрају да задовољство потрошача утиче на његов дугорочни став и оцену перципираног квалитета услуге.²²³ С друге стране, већина аутора данас полази са становишта да квалитет производа или услуге претходи сатисфакцији, односно да квалитет испорученог производа или услуге утиче на сатисфакцију потрошача.²²⁴ На овој претпоставки заснивају се и модели за мерење сатисфакције потрошача.

У литератури постоји велики број истраживања у различитим услужним делатностима које испитују однос квалитета услуга и сатисфакције потрошача. Већина аутора потврђује да је квалитет услуга покретач задовољства потрошача. Тако су Sivadas и Baker-Prewitt (2000),²²⁵ истраживали повезаност квалитета услуге и сатисфакције купаца у трговинским радњама. Аутори су показали да компоненте квалитета услуга као што су изглед радње, запослени, изложеност робе утичу на сатисфакцију купаца. Theodorakis et al. (2001),²²⁶ истичу да квалитет услуга на спортским такмичењима утиче на сатисфакцију гледалаца. Компоненте квалитета као што су приступ стадиону, поузданост, одговорност, опитљивост и безбедност имплицирају сатисфакцију посетилаца спортских такмичења. Tsoukatos и Rand (2006),²²⁷ су истраживали квалитет услуга осигуравајућих друштава и дошли до закључка да неопипљива компонента услуге имплицира сатисфакцију, која утиче на позитивну усмену пропаганду. Namkung и Jang (2008),²²⁸ су показали да атрактивна презентација хране, укус хране, простор за седење, ентеријер, музика, сервис и компетентни запослени су компоненте квалитета које имплицирају сатисфакцију гостију у ресторанима. Santouridis и Trivellas (2010),²²⁹ истраживали су квалитет услуга мобилне телефоније и показали да компоненте квалитета као што су сервис потрошача, структура цена и систем обрачунавања утичу на сатисфакцију корисника мобилних телефона. Ryu et al. (2012),²³⁰ су истраживали квалитет услуге у ресторанима и

²²³ Bolton, R. N., Drew, J. H., (1991), "A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 375-384.

²²⁴ Churchill, G. A., Surprenant, C., (1982), „An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504.; Cronin, J. J., Taylor, S. A., (1992), „Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.3, pp 56-68; Zeithaml, V., Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing: intergrating customer focus across the firm*, 3rd edition, McGraw-Hill, p. 85.

²²⁵ Sivadas, E., Baker-Prewitt, L.J. (2000), „An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty“, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 73 – 82.

²²⁶ Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. (2001), "Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 431 – 438.

²²⁷ Tsoukatos, E., Rand, K.G. (2006), "Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 501 – 519.

²²⁸ Namkung, Y., Jang, SC. (2008), „Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 142 – 155.

²²⁹ Santouridis, I., Trivellas, P. (2010), "Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece", *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 330-343.

²³⁰ Ryu, K., Lee, H-R., Kim, G.W. (2012), „The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 200 – 223.

закључили да димензије квалитета као што су физичко окружење, храна и сервис утичу на имиџ ресторана, перципирану вредност, сатисфакцију и намеру потрошача да се поново врате у тај ресторан. Такође, Димитровски и Топаловић (2013),²³¹ истраживали су задовољство гостију у ресторанима. Квалитет ресторанске услуге дефинисали су помоћу три димензије: професионалност, разумевање гостију и поклањање индивидуалне пажње госту. Закључили су да професионалност и разумевање госта имају сигнификантан утицај на задовољство гостију ресторанском услугом. Bogićević et al. (2013),²³² су показали да чистоћа и пријатан амбијент на аеродрому утичу на сатисфакцију путника, док провера безбедности, збуњујућа сигнализација и сиромашна понуда хране и пића утичу на незадовољство путника на аеродромима. Маринковић и Сенић (2012),²³³ установили су три компоненте квалитета услуга у банкарству: поштовање и разумевање клијената, професионализам и имиџ банке, који имплицирају задовољство клијената. Russell et al. (2014),²³⁴ истраживали су квалитет услуга у болницама и њен утицај на сатисфакцију пацијената. Аутори истичу да доступност услуге, боравак, љубазност и расположивост особља, пружена нега утичу на сатисфакцију пацијената. Shapiro и Gomez (2014),²³⁵ су испитивали утицај квалитета амбијента винотека, протокола конзумирања вина, услуге, могућности куповине и искуство конзумирања на сатисфакцију потрошача у винотекама. Аутори су установили да амбијент и услуга утичу на сатисфакцију, док задовољство повратно утиче на намеру за куповином, износ новца који би купац потрошио и количину куповине. Sharma и Lijuan (2015),²³⁶ истраживали су квалитет услуга у електронској трговини и дошли до закључка да квалитет информација, web сајт и услуга путем интернета утичу на сатисфакцију купаца. Ali et al. (2015),²³⁷ указују да пет димензија квалитета услуга авиокомпанија као што су опипљивост услуге везане за авион и аеродром, особље, емпатија и имиџ имају значајан утицај на задовољство путника. Zameer et al. (2015),²³⁸ применом SERVQUAL модела показали су да квалитет услуга у банкарству утиче на сатисфакцију клијената. Kundu и Datta (2015),²³⁹ мерили су

²³¹ Димитровски, Д., Топаловић, С. (2013), „Испитивање кључних димензија квалитета услуге и сатисфакције гостију у ресторатерству“, *Маркетинг*, Год. 44, Бр. 3, стр. 221-230.

²³² Bogićević, V., Yang, W., Bilgihan, A., Bujišić, M. (2013), „Airport service quality drivers of passenger satisfaction“, *Tourism Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 3 – 18.

²³³ Маринковић, В., Сенић, В. (2012), „Анализа елемената квалитета услуга у корпоративном банкарству“, *Економски хоризонти*, Vol.14, No.1, стр. 13-22.

²³⁴ Russell, R., Johnson, D., White, S. (2014), „Patient perceptions of quality: analyzing patient satisfaction surveys“, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1158 – 1181.

²³⁵ Shapiro, M., Gomez, I.M. (2014), „Customer satisfaction and sales performance in wine tasting room“, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 45-60.

²³⁶ Sharma, G., Lijuan, W. (2015), „The effects of online service quality of e-commerce Websites on user satisfaction“, *The Electronic Library*, Vol. 33, No. 3, pp. 468 – 485.

²³⁷ Ali, F., Dey, L.B., Filier, R. (2015), „An assessment of service quality and resulting customer satisfaction in Pakistan International Airlines“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 486 – 502.

²³⁸ Zameer, H., Tara, A., Kausar, U., Mohsin, A. (2015), „Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33, No. 4, pp. 442 – 456.

²³⁹ Kundu, S., Datta, K. (2015), „Impact of trust on the relationship of e-service quality and customer satisfaction“, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 10, No. 1, pp. 21 – 46.

сатисфакцију клијената квалитетом услуга у електронском банкарству и потврдили полазне хипотезе, да квалитет услуга утиче на поверење и задовољство клијената. Велики број истраживања и у другим услужним делатностима потврдио је постојање узрочно последичне везе између квалитета услуге и сатисфакције потрошача, односно да квалитет испоручених услуга утиче на сатисфакцију клијената.

Истраживања спроведена у оквиру туризма и хотелијерства такође полазе од претпоставке да квалитет услуга утиче на задовољство потрошача. Велики број аутора је потврдио постојање зависности између ова два концепта, односно да квалитет услуга утиче на сатисфакцију хотелских гостију. Akan (1995),²⁴⁰ је дефинисао квалитет услуге помоћу седам димензија: љубазност и компетентност, комуникативност и трансакција, опипљивост, разумевање потрошача, тачност и брзина услуге, решење проблема, тачност резервација и закључио да највећи значај имају компоненте: пријатељски однос запослених према госту, љубазност, чистоћа и професионална услуга. Oh (1999),²⁴¹ у истраживању спроведеном у два луксузна хотела у САД-у установио је да квалитет услуге и испоручена вредност утичу на сатисфакцију гостију. Mei et al. (1999),²⁴² истраживали су квалитет услуга у хотелима у Аустралији. Аутори су дефинисали три компоненте квалитета хотелске услуге: запослени, опипљивост и поузданост, као покретаче задовољства гостију. Choi и Chu (2001),²⁴³ истраживали су импликације квалитета услуга на сатисфакцију гостију у хотелима у Хонг Конгу. Квалитет услуга дефинисали су помоћу варијабли као што су: услужност запослених, квалитет, соба, садржаји, пословни садржаји, вредност, сигурност и међународни директни позиви. Juwaheer (2004),²⁴⁴ у истраживању квалитета услуга у хотелима на Маурицијусу, дефинисала је девет димензија квалитета: поузданост, сигурност, екстра садржаје у соби, изглед и професионалност особља, удобност и дизајн собе, емпатију, храну и окружење хотела, од којих највеће импликације на задовољство госта и намеру за препоруком имају поузданост, изглед запослених, природа и окружење хотела. Nadiri и Hussain (2005),²⁴⁵ спровели су истраживање квалитета услуга и њен утицај на сатисфакцију гостију у хотелима на Северном Кипру. Аутори су дефинисали две димензије квалитета: опипљиве и неопипљиве компоненте и утврдили статистичку значајност ових димензија на сатисфакцију гостију. Akbaba (2006),²⁴⁶ истраживао је задовољство пословних гостију боравком у хотелима у Турској. Квалитет је дефинисан

²⁴⁰ Akan, P. (1995), „Dimensions of service quality: a study in Istanbul”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 5, No. 6, pp. 39 – 43.

²⁴¹ Oh, H. (1999), „Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective“, *Hospitality Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 67-82.

²⁴² Mei, A.W.O., Dean M.A., Christopher J. W. (1999), „Analysing service quality in the hospitality industry“, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 136-143

²⁴³ Choi, Y.T., Chy, R. (2001), „Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry”, *Hospitality Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 277–297.

²⁴⁴ Juwaheer, D.T. (2004), „Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius” *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 350-364.

²⁴⁵ Nadiri, H., Hussain, K. (2005), “Perceptions of service quality in North Cyprus hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 469-480.

²⁴⁶ Akbaba, A. (2006), Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey, *Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 170–192.

помоћу димензија: опипљивост, адекватност у испоруци услуге, разумевање и брига за госта, испорука обећаног и удобност. Аутор истиче да највеће импликације на сатисфакцију гостију имају квалитет услуге коју пружају запослени, опремљеност собе и вредност коју гост добија за свој новац. С друге стране, задовољство боравком у хотелу утиче на намеру госта да се поново врати у хотел. Wilkins et al. (2007),²⁴⁷ дефинисали су седам димензија квалитета у оквиру истраживања спроведеног у хотелима у Аустралији, као што су: модеран изглед, особље, персонализација услуге, соба, брзина услуге, допунски садржаји, храна и пиће. Nusair и Kandampully (2008),²⁴⁸ истраживали су импликације квалитета услуга on-line туристичких агенција на задовољство потрошача. Аутори су квалитет е-услуге дефинисали компонентама: лакоћа сурфовања, анимације и садржаји, информативност, поверење, персонализација и одговорност. Ladhari (2009, 2012),²⁴⁹ је мерио импликације квалитета услуга на сатисфакцију туриста применом LQI модела и дошао до закључка, да компоненте квалитета хотелске услуге: опипљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникација имају сигнификантан утицај на сатисфакцију гостију, као и будућу намеру да се гости поново врате у тај хотел. Mohsin и Lockyer (2010),²⁵⁰ су показали да три компоненте квалитета дефинисане као пријемно одељење, услуга у соби, барови и ресторани у хотелу утичу на задовољство гостију пруженом услугом. Marinković et al. (2011),²⁵¹ истраживали су задовољство туриста, квалитетом услуга туристичких агенција применом SERVQUAL модела и закључили да четири димензије: поузданост, одговорност, емпатија и опипљивост имају утицај на сатисфакцију путника. Секулић и Мандарић (2013),²⁵² истраживали су утицај осам компоненти квалитета услуге, долазак у хотел, рецепција, хотелска соба, ресторан, спорт и рекреација, особље, одлазак из хотела и цена на задовољство гостију у хотелу. Аутори су утврдили да хотелска соба, особље и цена имају значајан утицај на задовољство гостију. Amin et al. (2013),²⁵³ дефинисали су четири димензије квалитета услуга: хотелски амбијент и љубазност особља, квалитет хране и пића, знање запослених, услуга резервација и вредност за

²⁴⁷ Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C. (2007), "Towards an understanding of total service quality in hotels", *Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 840–853.

²⁴⁸ Nusair, K., Kandampully, J. (2008), "The antecedents of customer satisfaction with online travel services: a conceptual model", *European Business Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 4-19.

²⁴⁹ Ladhari, R. (2009), „Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry“, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 3, pp. 308-331; Ladhari, R. (2012), „The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 628-652

²⁵⁰ Mohsin, A., Lockyer, T. (2010), „Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 160-173.

²⁵¹ Marinković, V., Senić, V., Kocić, M., Šapić, S., (2011), „Investigating the Impact of SERVQUAL Dimensions on Customer Satisfaction: The Lessons Learnt from Serbian Travel Agencies“, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 184-196.

²⁵² Секулић, Д., Мандарић, М. (2013), „Квалитет услуга као детерминанта сатисфакције потрошача у хотелијерству“, *Маркетинг*, Год. 44, Бр. 3, стр. 231-246.

²⁵³ Amin, M., Yahya, Z., Ismayatim, W.F., Nasharuddin, S.Z. and Kassim, E. (2013), "Service quality dimension and customer satisfaction: an empirical study in the Malaysian hotel industry", *Services Marketing Quarterly*, Vol. 34 No. 2, pp. 115-125.

новац и доказали њихове импликације на задовољство гостију. Wu и Ko (2013),²⁵⁴ истражили су утицај квалитета односа, окружења и резултата на сатисфакцију хотелских гостију и потврдили полазне хипотезе. Giritlioglu et al. (2014),²⁵⁵ истраживали су квалитет услуга хране и пића у спа хотелима у Турској. Аутори су дефинисали шест димензија квалитета: услугу и знање запослених, безбедност хране, емпатију, опипљивост, одговорност и поузданост и показали да највећи значај за задовољство гостију има компонента опипљивости услуге и сервис и знање запослених. Dortyol et al. (2014),²⁵⁶ истраживали су утицај квалитета услуга у хотелима у Анталијском региону, на задовољство гостију. Дефинисали су модел од десет димензија квалитета: пријатељски однос запослених, садржај у соби, квалитет и безбедност хране, интеракција са турском културом, забавни садржаји, опипљиве компоненте услуге, ниво цене, транспорт, хигијена и безбедност госта и закључили да највећи утицај на задовољство госта имају опипљиве димензије квалитета и квалитет и безбедност хране у хотелу. Wu (2014),²⁵⁷ је истраживао сатисфакцију туриста у казину у Макау. Квалитет услуге је одређен димензијама као што су: поштење и стручност запослених, брзо решавање проблема, опрема, амбијент, дизајн, сигурност, време чекања, храна и пиће. Истраживање је показало да квалитет услуге сигнификантно утиче на перципирану вредност и имиџ, који са друге стране су главни покретачи сатисфакције потрошача. Rauch et al. (2015),²⁵⁸ су утврдили да три димензије квалитета услуга у хотелијерству, услужни производ, испорука услуге и амбијент у коме се пружа услуга, утичу на испуњење очекивања и сатисфакцију госта. Lu et al. (2015),²⁵⁹ сматрају да највећи утицај на сатисфакцију гостију у луксузним хотелима има вредност у односу на цену коју су платили.

2.2. Опипљиве компоненте квалитета хотелских услуга

Емпиријска истраживања спроведена у хотелској индустрији недвосмислено су показала да квалитет хотелских услуга утиче на сатисфакцију гостију. Међутим, квалитет услуга није једнозначно одређен. Већина аутора идентификује различити број димензија квалитета. Најчешће коришћен модел за мерење квалитета услуга у

²⁵⁴ Wu, H.C. and Ko, Y.J. (2013), "Assessment of service quality in the hotel industry", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 14 No. 3, pp. 218-244.

²⁵⁵ Giritlioglu, I., Jones, E., Avcikurt, C. (2014), „Measuring food and beverage service quality in spa hotels A case study in Balikesir, Turkey“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 183-204

²⁵⁶ Dortyol, T.I., Varinli, I., Kitapci, O. (2014), "How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in Antalya tourism region", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 470-495.

²⁵⁷ Wu, H-C. (2014), „The effects of customer satisfaction, perceived value, corporate image and service quality on behavioral intentions in gaming establishments“, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26, No. 4, pp. 540 – 565.

²⁵⁸ Rauch, A.D., Collins, M.D., Nale, D.R., Barr, B.P. (2015), "Measuring service quality in mid-scale hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 87 –106.

²⁵⁹ Lu, C., Berchoux, C., Marek, W.M., Chen, B. (2015), "Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels" *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 168-182.

услужним делатностима, SERVQUAL, дефинише пет димензија квалитета: опипљивост услуге, поузданост, сигурност, одговорност и емпатију. Модел развијени за мерење квалитета услуга у хотелијерству, HOLSERV, заснива се на три компоненте квалитета: запослени, опипљивост и поузданост. Индекс квалитета смештаја (LQI) мери квалитет услуга на бази пет димензија: опипљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникацију, док LODGQUAL описује квалитет помоћу три компоненте: опипљивост, поузданост и контакт. Ипак, све компоненте квалитета хотелске услуге могу се класификовати у две групе: *опипљиве* и *неопипљиве* елементе квалитета.

Прегледом приказаних истраживања, опипљива димензија квалитета хотелске услуге може се одредити помоћу већег броја компоненти. У емпиријским истраживањима аутори ове елементе дефинишу различитим тврдњама чији значај испитаници оцењују. У табели 2.2. дат је приказ тврдњи којима се најчешће дефинише опипљива димензија квалитета хотелске услуге.

Табела 2.2. Опипљиви елементи квалитета хотелске услуге

Аутор(и)	Опипљиви елементи квалитета хотелске услуге
Akan (1995)	Спољашњи изглед хотела; Унутрашњи изглед хотела; Опрема у хотелу; Лакоћа приступа хотелу; Име и имиџ хотела; Доступност различитих артикала (сапун, шампон, прекривач, пешкири).
Oh (1999)	Цена собе; Чистоћа собе; Чистоћа лобија; Безбедност и сигурност; Опрема за рад у соби; Тишина и мир у соби.
Mei et al. (1999)	Објекти су визуално привлачни; Уредни и професионални запослени; Опрема је визуелно привлачна; Распоред и опрема су удобни; Опрема је једноставна за коришћење; Опрема је чиста; Разноврсност хране и пића задовољава потребе госта; Услуга је доступна у одговарајуће време.
Choi и Chu (2001)	Запослени у хотелу изгледају уредно; Кревет/душек/јастук је удобан; Хотел припада познатом хотелском ланцу; Соба је чиста и мирна; Понуда хране и пића је разновсна и квалитетна; Хотел поседује службу буђења и информација; У хотелу је доступан: мини бар, конференцијске сале, сеф, међународни позиви; Хотел поседује особље обезбеђења; Хотел има пријатан амбијент; Хотел поседује звучни противпожарни систем; Храна и пиће имају добру вредност за новац; Соба је добре вредности за новац.
Getty и Getty (2003)	Рецепција је визуелно привлачна; Запослени имају чисту и уредну униформу; Атмосфера у ресторану је позивајућа; Радње су пријатне и атрактивне; Окружење је визуелно атрактивно; Хотел је светао и добро осветљен; Хотелски екстеријер и ентеријер се добро одржавају; Хотел је чист; ТВ, радио, клима, осветљење и остала опрема раде добро; Услуге на рачуну су јасно исказане; Објекти су приступачно распоређени; Окружење је безбедно.
Juwaheer (2004)	Хотел поседује собе за не пушаче; Хотел поседује апарате за припрему чаја и кафе у собама; Хотел поседује визуелно привлачне брошуре; Хотел поседује пространа купатила; Хотел поседује добар распоред седења у баровима и ресторанима; Хотел редовно одржава травњак и зелену површину; Хотел има чисту спаваћу собу; Хотел има привлачан дизајн; Хотел има чисту плажу; Хотел има атрактивну собу; Хотел поседује чисто и удобно купатило; Особље хотела је уредно; Хотелски рачун је без грешке; Понуда хране и пића је здрава; Атракције и догађаји су у близини хотела; Хотел чува животну средину; Хотел има сигурно окружење; Хотел осигурава безбедност госту.

Palmer (2005)	Хотел има опрему која изгледа савремено; Уређаји у хотелу су визуелно привлачни; Особље хотела изгледа уредно; Ресурси у вези са услугом су визуелно привлачни.
Nadiri и Hussain (2005)	Опрема хотела је модерног изгледа; Физички изглед објеката је визуелно привлачан; Запослени у хотелу изгледају уредно; Материјали у вези са услугом су визуелно привлачни.
Akbaba (2006)	Хотел поседује визуелно привлачне зграде и опрему; Услужни део хотела је адекватног капацитета (ресторан, сале за састанке, базен и сл.); Хотел има савремену опрему (климатизација, намештај, лифт, комуникациони уређаји); Атмосфера и опрема су прикладни и угодни за боровак (кревет, столице, соба, чистоћа, удобност, мир.); Хотелска опрема ради исправно без кварова; Компоненте у вези услуге су адекватне и доступне (сапун, шампон, пешкир); Послуживање хране и пића је хигијенски, адекватно и одговарајуће; Лако је приступити хотелу (транспорт, паркинг).
Wilkins et al. (2007)	Хотел је прве класе; Хотелски лоби је простран; Предмети и слике утичу на изглед хотела; Доступност разноврсне козметике у купатилу; Козметика познатих брендова; Много великих и меких пешкира; Врхунски апарати; Доступност консијержа; Доступност особља паркинга; Аутобуске линије ка аеродрому; Доступност теретане и других садржаја за рекреацију; Изузетна презентација хране; Изглед ресторана; Велики избор барова; Раскошана понуда за доручак.
Mohsin и Lockyer (2010)	Вредност за новац хотела; Опрема у соби; Потврда резервације; Лакоћа резервисања; Вредност за новац испоруке у соби; Квалитет хране и збор пића; Квалитет хране у ресторану; Вредност за новац у ресторану; Амбијент у ресторану.
Dortyol et al. (2014)	Соба је комфорна; У соби је квалитетан намештај; Величина собе је довољна; Поглед из собе је добар; Опрема у вези услуге је адекватна и довољна; Опрема у соби ради адекватно; Соба је мирна; Избор хране и пића је велики; Квалитет хране и пића је висок; Оброци су хигијенски; Све просторије у хотелу су адекватно обележене; Могу да посетим музеје и археолошка налазишта; Могу да научим нешто о турској култури, да посетим оближње градове, откријем понешто о свакодневном животу у Турској, мешам се и причам са људима; Ресорт поседује разноврсне барове, ресторани, ноћни живот, продавнице; Хотел адекватно одржава зелене површине; Хотелске зграде и распоред су визуелно пријатни; Услужни простор је одговарајућег капацитета; Плажа и море су чисти; Барови, ресторани и ноћни живот су јефтине; Аеродром је модеран;
Rauch et al. (2015)	Конференцијске сале, затворени базен, креветац, продавница сувенира, фитнес и спортски садржаји, салони, сауна, превоз на аеродрому, отворени базен, садржаји за децу, ресторан, плажа, локација, паркинг, лакоћа резервисања, голф пакети, чистоћа и одржавање зграде и соба,

Извор: Истраживање и анализа аутора

Иако постоје одређене разлике у дефинисаним тврдњама које описују опипљиве елементе квалитета хотелске услуге, између њих се могу уочити одређене сличности. Наиме, у спроведеним емпиријским истраживањима може се уочити да опипљиве компоненте квалитета хотелске услуге се односе на:

- визуелни изглед и уређење окружења хотела (локација, зеленило, прилаз, паркинг);
- изглед и уређење самог објекта, односно хотелске зграде (дизајн, фасада, осветљење);

- изглед, уређење и чистоћу јавних површина хотела (лоби, рецепција, лифтови, стениште), као и њихова опремљеност;
- изглед, чистоћу, комфор и опремљеност собе и купатила;
- изглед, уређење, опремљеност и капацитет ресторана, барова, салона и конференцијских сала;
- понуду хране и пића у ресторанима и баровима;
- постојање различитих садржаја за рекреацију (базени, сауне, терени за спортове и сл.)
- изглед, уредност и чистоћу запослених и њихових радних униформи.

Опипљива компонента квалитета хотелске услуге²⁶⁰ условљена је просторним, грађевинским и техничко-технолошким карактеристикама самог хотелског објекта. Ову димензију квалитета опредељује визуелни изглед хотела и његово окружење, распоред просторија и простора (рецепција, просторије за услуживање, хотелске собе и апартмани, просторије за припрему хране и пића, ресторани, барови, сале за састанке, базен и др.), опрема и уређаји (опрема у собама, ТВ, интернет, мини бар, тоалети и сл.) расвета у хотелу, опрема за послуживање гостију (колица, есцајг) и храна и пиће. Опипљиву димензију квалитета одређује и квалитет локације, атрактивност ужег и ширег подручја у оквиру ког хотел послује. Хотел поред његовог изгледа као грађевинске целине, распореда, функционалности и међусобне комуникацијске повезаности просторних целина различите намене треба посматрати и кроз атрактивност локације, односно његов положај у односу на одређене атрактивности као што су: близина мора, језера, градског језгра, спортско-рекреативних комплекса, аеродрома и саобраћајница, културно-историјских споменика, ски центара и сл. Ови елементи услуге битно опредељују њен квалитет. Локација, подручје пословања хотела, екстеријер и ентеријер, као и функционалност и распоред простора морају се добро просторно и архитектонски испланирати и обликовати како би се материјалне компоненте уклопиле и допринеле задовољењу потреба гостију. Савремена решења у конструкцији и изградњи објекта омогућавају флексибилно и вишенаменско коришћење простора у хотелу.

Радне униформе које запослени носе су саставни део атмосфере и имиџа хотела. Захваљујући унифирмама запослени се разликују од гостију и посетиоца и тако они постају лако уочљиви и препознатљиви. Сматра се да униформа запослених може утицати на њихово понашање у смислу остваривања циљева хотелског предузећа. Униформе треба да буду функционалне и да их запослени прихвате. Неодговарајућа униформа може негативно да утиче на став запослених и њихову способност да услужују госте. Чиста, уредна, добро скројена униформа у којој се запослени пријатно

²⁶⁰ У литератури се поред термина опипљиви елементи (димензије, компоненте) квалитета користе и термини: материјалне компоненте квалитета, техничка, техничко-технолошка димензија квалитета, као и хотелска инфраструктура. Такође, неопипљиви елементи квалитета се поистовећују са нематеријалним елементима (димензијама, компонентама) квалитета и функционалном димензијом квалитета.

осећају, репрезентује хотел на прави начин, утиче на имиџ хотела и битна је компонента у оцени квалитета услуге коју хотел пружа.

Оријентација хотела искључиво на опипљиве елементе квалитета хотелске услуге не може бити дугорочни извор конкурентске предности. Техничко-технолошка супериорност одређеног хотела се може лако копирати од стране конкуренције. С друге стране, незадовољство неопипљивом компонентом квалитета услуге, као што може бити лош однос запосленог према госту, веома често опредељујуће утиче на општи утисак госта у вези хотелске услуге. Ова констатација не би требало да утиче на запостављање материјалне компоненте квалитета која је свакако значајан али не и довољан услов за постизање сатисфакције госта.

2.3. Неопипљиве компоненте квалитета хотелских услуга

Неопипљиви елементи квалитета хотелске услуге везани су за укупност односа у процесу пружања и коришћења хотелског услужног програма. У основи ове димензије је начин на који хотелски гост доживљава и користи услугу. Ова димензија траје знатно дуже него код других делатности. Наиме, потенцијални гост најпре прибавља различите информације о хотелу, остварује телефонску или интернет комуникацију, резервише смештај и друге услуге, долази у хотел, борави одређено време, користи бројне услуге и потом одлази из хотела. У овом процесу пружања услуге доминантну улогу има људски фактор, који је и опредељујући код оцене степена сатисфакције гостију.

У табели 2.3. дат је приказ тврдњи којима се најчешће описује неопипљива димензија квалитета хотелске услуге.

Табела 2.3. Неопипљиви елементи квалитета хотелске услуге

Аутори	Неопипљиви елементи квалитета хотелске услуге
Akan (1995)	Особље: знање, искуство, разумевање, пријатељски однос, поштовање, комуникација; Услужни процес: тачност резервације, тачност у поручивању хране, тачност рачуна, брзина услуге, информације у вези хотелских услуга, и цена, антиципирање потреба, ословљавање по имену, посебна пажња госту, слушање и разумевање госта, брзина трансакције, лакоћа приступа особљу, разумевање жалби, решавање проблема, пружање услуга како гост жели.
Oh (1999)	Пријатељски однос запослених према госту; Брзина пријављивања; Знање запослених;
Mei et al. (1999)	Испорука услуге у складу са обећаним; Ефикасно решавање проблема; Услуга у право време; Брза услуга; Жеља да се помогне; Одговарање на захтеве госта; Поверење гостију у запослене; Сигурност госта; Учтиви и срдачни запослени; Знање и вештине запослених; Индивидуална пажња; Брига за госта; Разумевање госта; Интерес госта на првом месту.
Choi и Chu (2001)	Пријатељски однос запослених према госту; Помоћ запослених; Разумевање запослених; Ефикасна услуга; Ефикасно пријављивање и одјављивање; Особље говори више језика; Ефикасна услуга у соби; Ефикасна услуга перioniце; Услуга обезбеђења је доступна.

Getty и Getty (2003)	Ефикасно управљање резервацијом; Испоручена услуга је као што је обећана; Запослени одговарају брзо на захтеве; Информације у вези услуга су доступне; Запослени љубазно одговарају на питања; Запослени брзо решавају проблеме; Услуга у соби је брза; Запослени познају локалне знаменитости; Запослени се односе са поштовањем према мени; Запослени су учтиви; Добио сам пажњу на рецепцији; Особље је покушало да испуни моје индивидуалне захтеве; Запослени су предвидели моје потребе.
Juwaheer (2004)	Особље је доступно; Испоручено је оно што је обећано; Особље је од помоћи; Особље је учтиво; Ефикасно решавање проблема; Испорука праве услуге у право време; На првом месту су интереси госта; Знање запослених; Особље улива поверење гостима; Запослени добро познају хотел.
Palmer (2005)	Испорука услуге у складу са обећаним; Ефикасно решавање проблема; Испорука услуге на прави начин у прво време; Хотел инсистира на услузи без грешке; Особље упућује госте где ће се услуга обавити; Брза услуга; Особље помаже гостима; Особље није никада заузето да не може да одговори на захтеве госта; Запослени уливају поверење; Гост се осећа сигурним у трансакцијама; Запослени су љубазни; Запослени имају знање; Индивидуализована пажња гостима; Радно време хотела одговара свим гостима; Запослени поклањају личну пажњу; Хотел жели све најбоље гостима; Особље хотела разуме специфичне потребе госта.
Nadiri и Hussain (2005)	Услуга у складу са обећањима; Хотел показује интерес у решавању проблема; Испорука услуге на прави начин у прво време; Услуга без грешке; Особље упућује госте где ће се услуга обавити; Брза услуга; Особље помаже гостима; Особље није никада заузето да не може да одговори на захтеве госта; Запослени уливају поверење; Гост се осећа сигурним у трансакцијама; Запослени су љубазни; Запослени имају знање; Индивидуализована пажња гостима; Радно време хотела одговара свим гостима; Запослени поклањају личну пажњу; Хотел жели све најбоље гостима; Особље хотела разуме специфичне потребе госта.
Akbaba (2006)	Услуга у складу са обећањима; Испорука услуге на прави начин у прво време; Запослени обезбеђују брзу услугу; Хотел пружа услуге тачно на време као што је обећано; Запослени показују вољу да увек услужују госте; Запослени су увек доступни на захтев; Хотел решава жалбе гостију и пружа компензацију за патњу госта; Хотел пружа флексибилост у услугама у складу са жељама гостију; Хотел пружа конзистентну услугу; Запослени поседују одговарајуће знање, које је неопходно гостима; Запослени третирају госте на пријатељски начин; Запослени разумеју специфичне потребе госта; Хотел је погодан за инвалиде; Запослени пружају индивидуализовану пажњу; радно време одговара свим гостима; Гости се осећају безбедно и сигурно; Гости имају поверење у запослене; Информације су доступне.
Wilkins et al. (2007)	Учтиво особље; Особље које брзо одговара на захтеве; Квалификовано и увежбано особље; Учтивост особља приликом испраћаја из хотела; Ненаметљиво особље; ВИП третман госта; Особље је запамтило твоје име; Препознају те у лобију; Запослени су запамтили твоје захтеве; Чекање мање од једног минута; Брза услуга; Нема чекања у реду; Свака потреба је предвиђена.
Mohsin и Lockyer (2010)	Пријатељски однос запослених; Први контакт са запосленима; Први утисак о хотелу; Пријављивање и одјављивање; Брз одговор на поруџбину хране и пића; Брза испорука хране и пића; Квалитет услуге у ресторану; Управљање жалбама; Услуга на време; Знање запослених.

Dortyol et al. (2014)	Пријатељски однос запослених; Запослени познају свој посао и раде без грешке; Запослени су учтиви; Доступни на захтев; Запослени пружају индивидуалну пажњу; Запослени брзо решавају жалбе; Запослени имају неопходно знање; Запослени пружају флексибилну услугу која је адекватна; Информације у вези хотела и услуга је лако добити; Хотел жели да реши жалбе гостију и компензира штету; Хотел пружа добру услугу први пут у ресторану; Хотел пружа услугу како је обећано;
Rauch et al. (2015)	Учтивост резервисања; Тачност резервације; Учтивост приликом пријављивања и одјављивања; Брзина пријављивања и одјављивања; Љубазност особља.

Извор: Истраживање и анализа аутора

Емпиријска истраживања указују на елементе који одређују неопипљиве компоненте квалитета хотелске услуге. Ови елементи се односе на:

- запослене у хотелу, односно на њихово знање, вештине, искуство, разумевање гостију, пријатељски однос према госту, поштовање госта, бригу, учтивост, личну пажњу и сл.
- услужни процес, који утиче на: тачност и ефикасност управљања резервацијом, тачност у послуживању хране у складу са наруџбином госта, исправност свих ставки на рачуну, брзину у испоруци услуге, испоруку оног што је обећано, доступност информација у вези хотелских услуга и цена, брзину трансакције, разумевање жалби, ефикасно решавање проблема и др.

Поред материјалне компоненте квалитет услуга у великој мери зависи и од нематеријалне компоненте услуге, за чији су квалитет одговорни запослени хотела. Поједини аутори сматрају да су потребе гостију на другом месту, иза потреба запослених, пошто ће потребе гостију бити успешно задовољене тек пошто се потребе запослених подмире на одговарајући начин. Запослени представљају најзначајнији ресурс хотелског предузећа, од чијег знања, вештина, способности и компетенција зависи квалитет испоручених услуга, као и пословни успех. Хотелска услуга се реализује у интеракцији запослених и корисника услуга. Гости, као корисници хотелских услуга и запослени у хотелу остварују висок степен међусобне комуникације и интеракције, што утиче на квалитет хотелског услужног производа. У хотелијерству највећи значај за квалитет услуга имају запослени који су у непосредном контакту са гостима (*прва линија услуживање, особље на „фронту“*), јер су они кључни за постизање задовољства гостију и изградњу њихове лојалности. Носач пртљага, рецепционер, бармен или конобар утичу на перцепцију госта и његово задовољство квалитетом услуге. Запослени су такође битан фактор конкурентности, који се тешко копира и фактор стварања имиџа хотела. Зато улога менаџмента хотела је да регрутује, запосли, обучи, мотивише праве кадрове који ће допринети задовољењу потреба гостију. Особље које је у непосредном контакту са гостима поред формалног образовања, мора да поседује и комуникацијске вештине, што представља одраз културе запослених и утиче на имиџ хотела. Однос у комуникацији мора да буде

љубазан и послован уз висок ниво предусретљивости и способности да се антиципирају потребе и захтеви гостију како би се правовремено задовољиле. Moeller (2005),²⁶¹ истиче да се значај запослених за хотелско предузеће огледа у томе што: 1) они утичу на имиџ хотела; 2) представљају хотел и услугу као знак компетенције и квалитета; 3) могу да обезбеде да конкуренција не може лако да копира услугу; 4) кроз личну интеракцију са гостом смањује се ризик трансакције; 5) често имају блиске односе са потрошачима; 6) задовољство запослених је повезано са задовољством гостију.

У хотелским предузећима менаџери очекују да запослени буду пријатељски расположени и учтиви према гостима. Пријатељски однос према гостима, учтивост, емпатија и разумевање гостију захтева велику количину емоционалног рада запослених који су у контакту са клијентима. Он се испољава путем осмеха, контакта погледом, показивања искрене заинтересованости и пријатељском односу према гостима. Љубазност, емпатија и разумевање гостију захтева огромну количину емоционалног рада запослених на линији фронта.²⁶² Показивање осећања може да утиче на позитивну перцепцију госта у вези квалитета услуга. Међутим, неопходно је да запослени не буду под стресом. Ово се постиже управљањем емоционалним радом путем контроле радног времена, избегавања дуплирања смена, паузама у току рада, подстицајима од стране менаџера и колега.

Хотелска услуга се реализује у интеракцији госта и запослених. Овај однос се назива „*тренутак истине*“.²⁶³ Тренутак (момент истине) је свака епизода у којој потрошач долази у контакт са било којим аспектом организације и стиче утисак у вези квалитета њене услуге. У овом процесу запослени располажу одређеним знањима, вештинама, компетенцијама, док гости имају одређена очекивања. Испуњење очекивања доводи до њихове сатисфакције. Међутим, може се догодити да у овој интеракцији ненамерна грешка запосленог или непредвиђени захтеви госта доведу до његовог незадовољства услугом. Померање фокуса са описа послова и задатака на момент истине, помаже запосленима да схвате значај и улогу коју имају у обезбеђивању задовољства потрошача. Како и потрошачи учествују у процесу креирања услуге, они су веома важни у процесу производње услуге и могу да допринесу сопственом задовољству.

Сатисфакција гостију базира се на опипљивим (техничким) и неопипљивим (функционалним) димензијама квалитета које су међузависне, али међу којима постоје и разлике које су резултат: искуства и традиције у пружању услуга; очекивања гостију; односа између особља хотела и гостију; поузданости особља. Технички квалитет се односи на основну корист коју гост добија од услуге (коришћење собе, хране, базена) и она је значајна при оцени квалитета услуге, док се функционални квалитет односи на процес креирања и пружања услуге и везује се за то како гост добија, доживљава и

²⁶¹ Moller, S. (2005), *Service Design*, p. 13, у Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *он.цум.*, стр. 472.

²⁶² Lovelock, С.Н., Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, p. 326.

²⁶³ Овај термин је први употребио Ричард Норман у: Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley, New York, p. 33.

користи услугу. Истовремено, обезбеђење конзистентног нивоа квалитета неопипљиве компоненте услуге представља највећи проблем у хотелијерству. Ове потешкоће произилазе из постојања великог броја интеракција између запослених и гостију. Увек настају нове ситуације које и гости и запослени доживљавају субјективно (атмосфера при разговору, спремност да се пружи услуга, љубазност и сл.). Тако на пример једном госту се може допасти бармен који веома мало говори, али је ефикасан у раду, док други гост може да очекује од истог бармена да буде партнер у разговору и да од њега добије пуно усмених информација.²⁶⁴

Висок ниво квалитета нематеријалне компоненте услуге може надоместити недостатке везане за материјалне елементе услуге. Уколико неопипљива димензија квалитета није усклађена са очекивањима гостију, онда ни висок квалитет материјалних компоненти не може надоместити незадовољство гостију. Узалуд је соба модерно опремљена уколико је услуга лоша или је понуда хране и пића огромна, али је услуга спора. Унапређење неопипљиве димензије хотелске услуге у великој мери може повећати вредност услуге, а самим тим и задовољство гостију.

2.4. Однос имица хотела и сатисфакције корисника услуга у хотелијерству

Имиц представља веома важан фактор у оцени квалитета производа и услуга услужних предузећа. Он може да има позитиван или негативан утицај на маркетиншке активности, перцепцију потрошача у вези производа или услуге, као и на његово понашање при куповини. У литератури у области услуга наводи се велики број фактора који утичу на имиц компаније. Сматра се да имиц утиче на свест потрошача комбинацијом различитих фактора као што су реклама, односи са јавношћу, физичке слике, усмена пропаганда, као и искуства потрошача са различитим производима и услугама. Имиц компаније и њених производа или услуга посебно је важан у ситуацији када потрошачи нису у могућности да оцене квалитет њених производа и услуга. Тада се предузећу са бољим имицом приписује и већа вредност. Такође, позитиван имиц поједностављује процес куповине, јер у свести купца се смањује ризик од куповине одређеног производа или услуге.

У литератури се може наћи већи број дефиниција имица. Тако O'Loughlin и Coenders (2004),²⁶⁵ сматрају да се имиц односи на име марке и различита уверења које потрошачи имају у вези производа, услуге или предузећа. Nguyen (2006),²⁶⁶ сматра да је имиц веома важан фактор у оцени компаније и да је то „оно што је у свести потрошача када он чује име фирме“. Faullant et al. (2008),²⁶⁷ сматрају да је имиц „укупност уверења, идеја и утисака које нека особа има о дестинацији, предузећу или производу“.

²⁶⁴ Барјактаровић, Д. (2013), *оп.цим*, стр. 37-40.

²⁶⁵ O'Loughlin, C., Coenders, G. (2004), „Application of the European Customer Satisfaction Indeks to Postal Services, Structural Equation Models versus partial Lest Squares“, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 9-10, pp. 1231-1255.

²⁶⁶ Nguyen, N. (2006), “The collective impact of service workers and servicescape on the corporate image formation”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 227-244.

²⁶⁷ Faullant, R., Matzler, K., Füller, J. (2008), „The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts“, *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 2, pp. 163-178.

Chen (2009),²⁶⁸ имиц хотела дефинише као „укупност утисака које јавност има о хотелу“.

Може се направити разлика између две компоненте имица хотела: функционалне и емоционалне. *Функционална компонента* се односи на опипљиве карактеристике које могу лако да се измере, као што је физичко окружење хотела, док *емоционална компонента* је повезана са психолошком димензијом која се манифестује путем осећања и става према хотелском предузећу. Ова осећања настају као резултат искуства које гост има са хотелом, као и информација које добија у вези функционалних елемената имица. Однос између имица хотела и његове понуде је веома тешко утврдити због неопипљивих компоненти хотелске понуде. Зато је веома значајно да хотел неопипљиве компоненте услуге учини опипљивим, у циљу представљања квалитета и вредности својим потрошачима. Хотели увиђају значај запослених и физичког окружења у комуникацији вредности потрошачима у циљу креирања позитивног имица. Иако квалитет хотелских услуга оцењују гости, за њихову производњу одговорни су запослени. Због тога запослене у хотелу гости доживљавају као синоним за хотел. Тако на пример, *Ritz-Carlton* у својој пословној политици каже „*ми смо даме и господа, која служе даме и господоу*“ и на тај начин гради јак имиц међу запосленима и гостима.²⁶⁹

У емпиријским истраживањима имиц се сматра предиктором сатисфакције потрошача. У норвешком и европском индексу сатисфакције потрошача имиц има позитивне импликације на задовољство потрошача. Gronroos (1983),²⁷⁰ истиче да је квалитет услуга најзначајнија детерминанта имица. Односно, да искуство потрошача у конзумирању производа или услуга је најзначајнији фактор који утиче на њихов имиц. Mazanec (1995),²⁷¹ је установио повезаност имица и сатисфакције хотелских гостију у луксузним хотелима. Односно, да пожељан имиц хотела утиче на сатисфакцију гостију, док нежељени имиц проузрокује њихово незадовољство. Heung et al. (1996),²⁷² у истраживању лојалности брэнду у хотелској индустрији, дошли су до закључка да је имиц хотела веома важан предиктор лојалности гостију. Kandampully и Suhartanto (2000),²⁷³ су у истраживању сатисфакције гостију и имица на њихову лојалност у хотелима на Новом Зеланду установили да имиц хотела и сатисфакција гостију домаћинством, рецепцијом, ценом, храном и пићем су позитивно корелирани са

²⁶⁸ Chen, C.-H. (2009), *Development of a Model to Measure Customer Satisfaction with International Tourist Hotels in Taiwan*, doctoral dissertation, Graduate Faculty of Texas Tech University, Texas, USA, p. 14.

²⁶⁹ Bacon, T.R. and Pugh, D. (2004), “Ritz-Carlton and EMC: the gold standard in operation behavioral differentiation”, *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 23, No. 3, pp. 61-76.

²⁷⁰ Gronroos, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA.

²⁷¹ Mazanec, J.A. (1995), „Positioning analysis with self-organizing maps: an exploratory study on luxury hotels“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, No. 6, pp. 80-95.

²⁷² Heung, V.C.S., Mok, C., Kwan, A. (1996), “Brand loyalty in hotels: an exploratory study of overseas visitors to Hong Kong”, *Australian Journal of Hospitality Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-11.

²⁷³ Kandampully, J., Suhartanto, D. (2000), „Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 346-351.

њиховом лојалношћу. Слично, Kandampully и Hu (2007),²⁷⁴ у истраживању спроведеном у хотелима на Маурицијусу, утврдили су да на имиџ хотела утиче квалитет услуга и задовољство гостију, што повратно утиче на њихову лојалност. Тако да је кључ за изградњу лојалних гостију стварање незаборавног имиџа хотела кроз квалитет услуга и задовољство гостију. Chitty et al. (2007),²⁷⁵ су утврдили позитивну корелацију између имиџа и сатисфакције гостију у hostelima у Аустралији, док су Wang et al (2009),²⁷⁶ утврдили постојање позитивне повезаности између имиџа туристичке дестинације и задовољства посетилаца. Ryu et al (2012),²⁷⁷ су установили да квалитет физичког окружења, хране и услуге су значајне детерминанте имиџа ресторана, који повратно утиче на сатисфакцију потрошача. У истраживању које су спровели Маринковић, Сенић и Мимовић (2015),²⁷⁸ аутори истичу да на имиџ етно ресторана у Србији највећи значај има његов ентеријер, затим квалитет услуге, док цена и спољашњи изглед ресторана имају мањи, али ипак сигнификантни утицај на имиџ.

На основу емпиријских истраживања може се закључити да имиџ хотела који је условљен факторима као што су квалитет хотелских услуга, чистоћа и изглед хотела утиче на позитивну перцепцију потрошача, смањује ризик приликом одабира хотела и позитивно утиче на сатисфакцију гостију током боравка и њихову лојалност.

3. МЕРЕЊЕ САТИСФАКЦИЈЕ ПОТРОШАЧА

Мерење сатисфакције потрошача представља комплексан истраживачки проблем. Сатисфакција је латентна варијабла која се базира на субјективним перцепцијама потрошача у вези квалитета производа или услуга. Поред искуства које потрошач стиче у процесу коришћења производа и услуга, сатисфакција зависи и од његових очекивања у вези квалитета производа и услуга. Додатни проблем приликом мерења сатисфакције потрошача се испољава уколико се мере погрешни атрибути или уколико узорак није репрезентативан. Добијени резултати мерења сатисфакције нису себи циљ, нити представљају крај процеса, већ би они требали да буду почетак свеобухватне анализе, која би хотелским предузећима пружила смернице како да одржи или побољша постојеће стање.²⁷⁹

У процесу истраживања сатисфакције хотелских гостију и њеном мерењу, веома је важно идентификовати атрибуте који ће бити мерени. Потребно је дефинисати и

²⁷⁴ Kandampully, J., Hu, H-H. (2007), „Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 6 pp. 435 – 443.

²⁷⁵ Chitty, B., Ward, S., Chua, C. (2007), „An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hotels“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 6, pp. 563-580.

²⁷⁶ Wang, X., Zhang, J., Gu, C., Zhen, F. (2009), „Examining Antecedents and Consequences of Tourist Satisfaction: A Structural Modeling Approach“, *Tsinghua Science and Technology*, Vol. 14, No. 3, pp. 397-406.

²⁷⁷ Ryu, K., Lee, H-R., Kim, G.W. (2012), „The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 200 – 223.

²⁷⁸ Marinković, V., Senić, V., Mimović, P. (2015), „Factors affecting choice and image of ethnic restaurants in Serbia“, *British Food Journal*, Vol. 117, No. 7, pp. 1903–1920.

²⁷⁹ Маринковић, В. (2012), *он.цум*, стр. 85-86.

издвојити одређени сет атрибута преко којих ће се утврдити степен сатисфакције хотелских гостију. Такође, потребно је идентификовати и покретаче сатисфакције, као и променљиве које се јављају као последица сатисфакције. У циљу реализације овог захтева пожељно је да се приликом мерења сатисфакције потрошача користи структурирани модел. У литератури се може наћи већи број модела за мерење сатисфакције потрошача на макро и микро нивоу.²⁸⁰ Мерење сатисфакције на макро нивоу врши се помоћу неколико познатих националних модела индекса сатисфакције потрошача, који указују на променљиве које би поступак мерења сатисфакције требало да обухвати. Ови модели, који поседују велики број сличности, могу се применити у различитим секторима и привредним гранама. Мерење сатисфакције на микро нивоу спроводе предузећа која желе да утврде како производи и услуге утичу на сатисфакцију њихових потрошача. Мерење се заснива на резултатима добијеним истраживањем, која се спроводе техникама интервјуа и понекада фокус група.

Континуирано праћење сатисфакције може да буде значајан показатељ предузећу колико је успело да оствари своје примарне циљеве и да буде путоказ у ком смеру и на који начин да развије дугорочне односе са својим потрошачима.

3.1. Циљеви мерења сатисфакције потрошача

Сатисфакција потрошача у маркетиншкој литератури истражује се од 1965. године када је Cardozo објавио рад о очекивањима и сатисфакцији потрошача.²⁸¹ Ово је било прво истраживање проблема мерења сатисфакције потрошача. Циљ истраживања је био да се објасни утицај задовољства на будуће понашање потрошача. Cardozo је пошао од претпоставке да перцепција потрошача зависи од његових очекивања. С друге стране, потрошачи прилагођавају своје ставове настојећи да смање разлику између доживљеног и очекиваног. Касније, Howard и Sheth (1969),²⁸² представили су један од првих модела за мерење сатисфакције потрошача. Аутори су идентификовали четири групе варијабли и то: 1) варијабле које подстичу куповину (цена, квалитет, расположивост производа, расположиве информације), 2) варијабле перцепције на основу добијених информација, 3) варијабле учења, које потрошач има на основу добијених информација, 4) резултате који не укључују само куповину, већ и перцепцију и искуство.

Један од најчешће цитираних радова у области мерења сатисфакције потрошача написао је Oliver (1980).²⁸³ Аутор истиче да очекивања представљају стандард, на основу којег потрошачи оцењују квалитет, а сатисфакција је резултат поређења очекивања и перцепције. Истраживање задовољства клијената повезано је са почецима

²⁸⁰ Вељковић, С., Маринковић, В. (2010), „Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, *Економске теме*, Год. 48, Бр. 3, стр. 383-402; Вељковић, С. (2009), *оп.цит*, стр. 122.

²⁸¹ Cardozo, R. N. (1965), „An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No.3, pp. 244-249.

²⁸² Howard, J. A., Sheth, J. (1969), *The theory of buyer behavior*, John Wiley and Sons, New York.

²⁸³ Oliver, R.L. (1980), „A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.

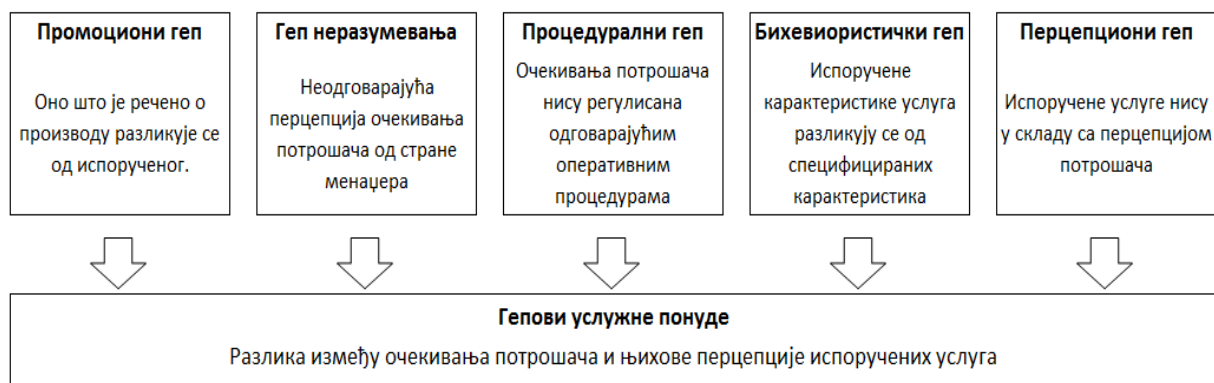
истраживања концепта квалитета услуга. У овим истраживањима аутори настоје да дефинишу варијабле које одређују квалитет производа или услуга, као и да идентификују варијабле које имају најзначајнији утицај на сатисфакцију потрошача.

Циљ мерења сатисфакције хотелских гостију је идентификовање оних компоненти хотелске услуга које имају најзначајнији утицај на задовољство гостију. Мерењем се могу уочити подручја у којима хотел остварује задовољавајуће перформансе, односно она подручја у којима је испоручена услуга у складу са очекивањима хотелских гостију. Такође, резултати мерења сатисфакције могу указати на евентуалне пропусте у услужном процесу, који се морају отклонити. Тако, мерење сатисфакције потрошача обезбеђује информациону основу менаџменту хотела за пословно одлучивање. Ове информације омогућавају увид у одређене гевове у пословању које су перципирали гости. Анализа добијених резултата омогућава предузимање мера којима ће се ови гевови отклонити.

Маричић (2011)²⁸⁴ истиче да је основни циљ који се поставља у било којем програму мерења сатисфакције потрошача праћење (мониторинг) ставова и перцепција потрошача о квалитету производа и услуга предузећа и избору адекватног feedback система о потрошачким искуствима. Основни проблем у мерењу сатисфакције произилази из чињенице да степен сатисфакције зависи од испуњења потрошачевих аспирација и очекивања. Због тога се наглашава да је мера сатисфакције крајње субјективна и неопипљива.

Hill и Alexander (2006),²⁸⁵ наводе пет врста гевова чијим се отклањањем може побољшати степен сатисфакције потрошача: *промоциони гев*, *гев неразумевања*, *процедурални гев*, *бихевиористички гев* и *перцепциони гев*. (слика 2.4)

Слика 2.4. Гевови услужне понуде



Извор: Hill, N., Alexander, J. (2006), *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire, p. 6

²⁸⁴ Маричић, Б. (2011), *оп.цит*, стр. 478-479.

²⁸⁵ Hill, N., Alexander, J. (2006), *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire, pp. 6-7.

Промоциони геп представља разлику између реалних карактеристика производа или услуга и оних карактеристика које су промовисане путем маркетинг комуникација. Тако хотел може да рекламира добро уређене и опремљене собе са погледом на море. Међутим, проблем може да настане ако је хотел реновирао само део својих капацитета. Део гостију ће добити нове собе, док остали гости ће бити смештени у старије собе, што ће сигурно довести до њиховог незадовољства. Такође, уколико је гост очекивао собу са погледом на море, а добио са погледом на пут или двориште, долази до испољавања промоционог гема.

Геп неразумевања јавља се у случајевима када менаџери нису у стању да уоче потребе и жеље потрошача. Уколико они стварно не знају шта је важно за њихове потрошаче, хотели неће бити у стању да ураде оно што је најбоље за своје госте. Да би премостили овај геп многи хотели у својим истраживањима, дају могућност гостима да у анкети наведу шта је важно за њих. Међутим, чак иако менаџери разумеју захтеве и жеље потрошача, може доћи до испољавања процедуралног или бихевиористичког гема.

Процедурални геп настаје у ситуацији када хотелска предузећа не поседују одговарајуће оперативне процедуре и системе за испуњавање захтева и жеља гостију. Менаџмент хотела може да зна да су гости незадовољни уколико дуго чекају на рецепцији приликом пријављивања, али не предузима ништа како би променио ову ситуацију. Ова ситуација може да настане приликом смене групних гостију, а хотел не ангажује додатни број рецепционара, како би се убрзало време пријављивања и одјављивања из хотела.

Бихевиористички геп се јавља у ситуацији када запослени у хотелу нису довољно компетентни и обучени за пружање квалитетних услуга. Хотелска предузећа имају високу флукуацију запослених па овај проблем често може доћи до изражаја. Новозапослени немају довољно времена да овладају својим послом или нису довољно квалификовани како би испоручили услугу у складу са очекивањима. Овај геп гости често уочавају уколико запослени не говоре добро стране језике, што отежава комуникацију и споразумевање гостију и запослених.

Уколико хотел отклони све претходне гепове, ниво сатисфакције потрошача не мора да буде висок уколико дође до испољавања *перцепционог гема*. Овај геп се јавља у ситуацији када је квалитет услуга перцепиран од стране госта различит у односу на квалитет услуге који је реално испоручен. Перцепциони геп је последица негативног искуства које је хотелски гост имао у прошлости са хотелом, због чега он није у могућности да реално процени квалитет услуга које тренутно хотел пружа. Оријентација на потрошаче и развој дугорочних односа са њима може да буде користан приступ елиминисању свих поменутих гема.

3.2. Поступак мерења сатисфакције потрошача

Мерење сатисфакције потрошача је комплексна активност која се састоји од низа међусобно повезаних фаза, које треба обавити у одређеном временском периоду

како би се остварили дефинисани циљеви истраживања. Сам процес истраживања сатисфакције могуће је расчланити на мањи или већи број фаза. Тако, Green et al (1988),²⁸⁶ поступак истраживања расчлањују на пет фаза: 1) дефинисање проблема, 2) развијање плана истраживања, 3) прикупљање података, 4) интерпретација података, 5) сумирање резултата и извештавање. Полазећи од дефиниције истраживања које је дало Америчко удружење за маркетинг (1987), процес истраживања расчлањујемо на следеће фазе: 1) дефинисање проблема и циљева истраживања, 2) утврђивање извора информација, 3) развијање стратегије узорковања, 4) утврђивање метода и техника прикупљања података, 5) прикупљање података, 6) обрада, анализа и интерпретација података, 7) презентација резултата.

Слично претходним становиштима, Vavra (2002),²⁸⁷ истиче да се процес мерења сатисфакције потрошача састоји из следећих фаза: 1) идентификација потрошача који ће бити укључени у истраживање, 2) утврђивање потрошачких захтева применом експлоративног истраживања, 3) дизајнирање и имплементација процеса мерења сатисфакције потрошача, 4) анализа прикупљених података, 5) израда извештаја о резултатима спроведеног истраживања. Прва фаза има за циљ да дефинише потрошаче који ће бити укључени у истраживање. Важно је донети одлуку да ли треба испитати све или само одређене категорије потрошача. У овој фази потребно је изабрати репрезентативни узорак, како би се добијени резултати могли генерализовати на читаву популацију. Друга фаза се односи на идентификацију потрошачких захтева применом квалитативних истраживачких техника. У овој фази потребно је прецизније дефинисати истраживачки проблем, поставити почетне хипотезе, које ће касније бити квантитативно тестиране. На бази експлоративног истраживања изводе се неки прелиминарни закључци о нивоу сатисфакције потрошача. Дизајнирање и имплементација процеса мерења сатисфакције је фаза у којој се спроводи закључно истраживање. Најчешће коришћени метод у овој фази су анкете о сатисфакцији потрошача, која омогућава испитивање укупне сатисфакције као и варијабли које се са њом налазе у корелационом односу. У следећој фази спроводи се анализа добијених података применом дескриптивне статистичке анализе. Израчунавају се аритметичка средина, модус, медијана, стандардна девијација, максимум, минимум. Применом регресионе и корелационе анализе, односно спровођењем одређених статистичких тестова и израчунавањем вредности појединих коефицијената утврђује се међусобна зависност варијабли. Последња фаза у поступку мерења сатисфакције потрошача је израда извештаја о резултатима истраживања.

Grigoroudis и Siskos (2010),²⁸⁸ истичу да прва фаза у процесу мерења сатисфакције потрошача је планирање самог истраживања. Планирање омогућава да се избегну евентуалне грешке и обезбеде адекватни подаци за анализу. Планирање

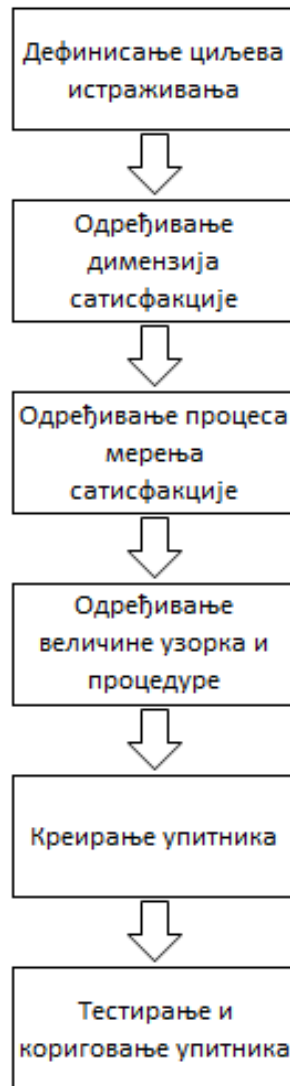
²⁸⁶ Green, P.E., Tull, D.S., Albaum, G. (1988), *Research for Marketing Decisions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 45.

²⁸⁷ Vavra, T. (2002), *Customer Satisfaction Measurement Simplified*, ASQ Quality Press, Milwaukee, pp. 87.

²⁸⁸ Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York, pp. 177-178.

истраживања задовољства потрошача се састоји из шест корака приказаних на слици 2.5.

Слика 2.5. Кораки у планирању истраживања сатисфакције потрошача



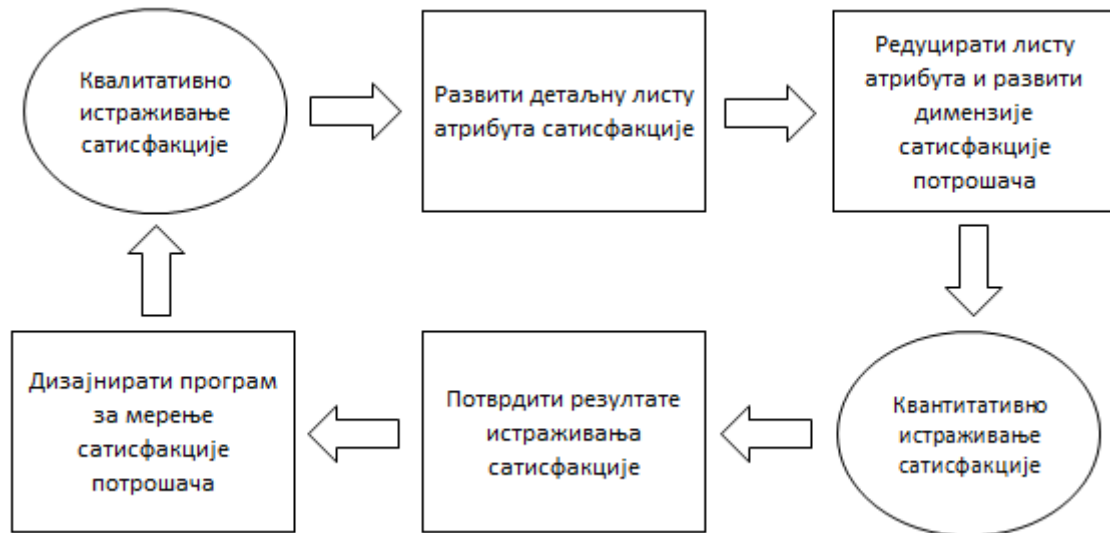
Извор: Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York, p. 177.

Дефинисање циљева је први и најважнији корак, јер он утиче на све остале кораке у процесу истраживања сатисфакције потрошача. У другом кораку потребно је да се одреде димензије сатисфакције и њихов међусобни однос. Трећи корак се односи на одређивање процеса мерења на основу претходно дефинисаних циљева. У четвртном кораку се одређује величина узорка и начин прикупљања података. У овом кораку потребно је одредити величину узорка, начин избора испитаника у узорак и начин комуницирања са испитаницима. У петом кораку је потребно саставити упитник. Овај корак је веома значајан будући да је упитник основни инструмент истраживања.

Последњи корак подразумева пилот истраживање, како би се утврдила применљивост и ефикасност методологије и исправили могући недостаци.

Завршетком фазе планирања истраживања, прелази се на имплементацију програма мерења сатисфакције потрошача.

Слика 2.6. Комбиновање квалитативног и квантитативног истраживања



Извор: Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York, p. 178.

У процесу мерења сатисфакције примењују се квалитативна и квантитативна истраживања (слика 2.6). Сам процес је интерактиван и не постоји проблем избора између ове две врсте истраживања. Поступак истраживања сатисфакције потрошача обично почиње квалитативним истраживањем (дубински интервју, фокус групе) у циљу одређивања листе атрибута који имплицирају задовољство потрошача. Затим, ова листа се смањује, на најзначајније димензије сатисфакције. На бази ових информација спроводи се квантитативно истраживање и резултати истраживања сатисфакције потрошача се потврђују. На основу резултата, потребно је ревидирати програм сатисфакције потрошача узимајући у обзир добијене резултате (нпр. ревидирати димензије сатисфакције). Аутори напомињу да учесталост мерења сатисфакције потрошача зависи од трендова на тржишту. Ако се ради о новим производима или услугама, или уколико они имају кратак век трајања, или ако предузеће има јаку конкуренцију, истраживање сатисфакције треба спроводити чешће.

Мерење сатисфакције потрошача треба спроводити континуирано у циљу јачања посвећености предузећа квалитету њихових производа и услуга. Многа предузећа, поготову она која послују у услужним делатностима, имају стални контакт са својим потрошачима, што им омогућава да континуирано добијају информације у вези њиховог задовољства. Континуирано мерење сатисфакције потрошача помаже

предузећима да имплементирају филозофију пословања која се темељи на сталном побољшању квалитета њихове понуде.

3.3. Модели за мерење сатисфакције потрошача

У пракси се користе различити модели за мерење сатисфакције потрошача на микро и макро нивоу. Мерење сатисфакције на микро нивоу спроводе предузећа како би утврдила ниво сатисфакције својих потрошача. Информације о томе како потрошачи перципирају производе или услуге омогућава предузећу оптимално коришћење средстава и побољшање понуде у складу са потребама и жељама потрошача. Међутим, не постоји јединствени приступ за мерење сатисфакције. Предузећа користе различите методе за прикупљање и анализу података добијених од потрошача. Најчешће се примењује анкетни метод, али не постоји јединствена скала за мерење сатисфакције. Неке компаније користе нумеричку скалу (нпр. 1-5 или 1-7), док друге користе атрибутивну (апсолутно се не слажем до апсолутно се слажем). Свако предузеће поставља својим потрошачима различите типове питања у складу са сопственим потребама и жељама. С друге стране, мерење сатисфакције на макро нивоу омогућава утврђивање задовољства потрошача у оквиру одређене индустријске гране или привреде. У ту сврху најчешће се користе национални индекси сатисфакције потрошача. Најширу примену имају шведски, норвешки, амерички, европски и швајцарски индекс задовољства потрошача.

У наставку, биће детаљно објашњени модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу. Ради се о моделима индекса сатисфакције потрошача (*customer satisfaction index, customer satisfaction barometer - CSI*). На основу вредности ових индекса могуће је предвидети макроекономска кретања на нивоу националне економије, БДП, степен личне потрошње производа и услуга различитих предузећа.

3.3.1. Шведски барометар сатисфакције потрошача

Шведски барометар сатисфакције потрошача (*Swedish Customer Satisfaction Barometer – SCSB*) конципиран је 1989. године и он представља први национални индекс за мерење задовољства потрошача.²⁸⁹ Према овом моделу, подаци се прикупљају од потрошача за око 130 шведских компанија из 32 индустријске гране. На бази вредности индекса могуће је извршити поређење развијености привредних грана, компарацију перформанси једне компаније са просечним перформансама у грани и предвиђање дугорочних перформанси. Добијени резултати пореде се у сукцесивним временским интервалима и на тај начин могуће је утврдити у којој мери су одређене компаније успешне у обезбеђивању сатисфакције потрошача (слика 2.7).

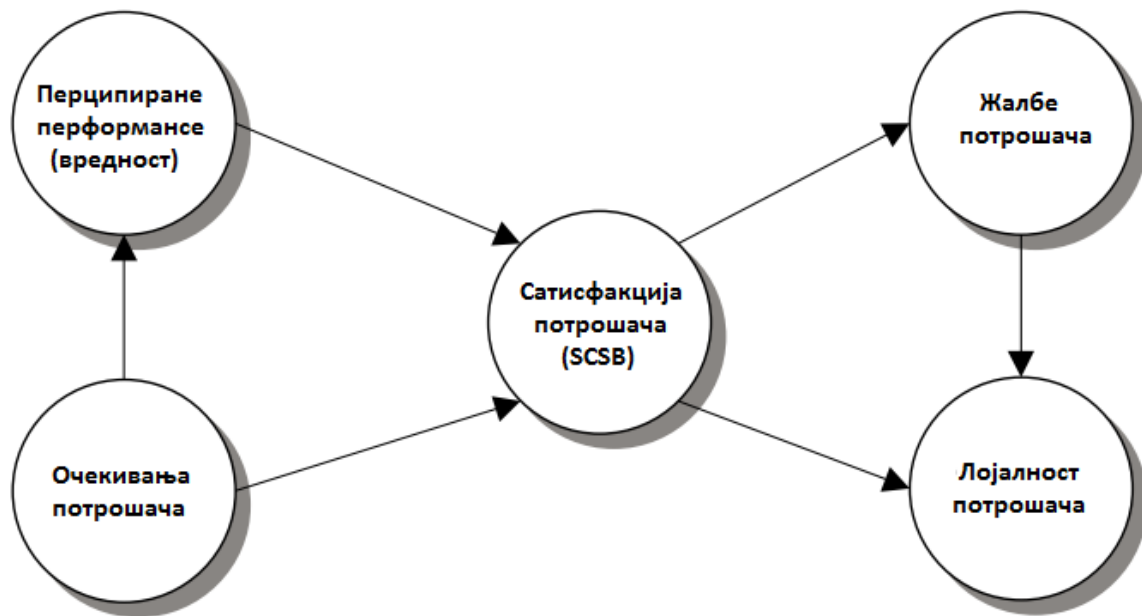
Најважнији циљеви SCSB-а су:

- поређење сатисфакције потрошача између различитих привредних делатности,

²⁸⁹ Fornell, C. (1992), „A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.

- поређење сатисфакције потрошача појединих предузећа са просеком у грани,
- поређење задовољства потрошача током времена,
- предвиђање будућег успеха предузећа,
- обезбеђивање информација о осетљивости предузећа и различитих делатности на задовољство потрошача, утицај квалитета, цене, очекивања и сл.

Слика 2.7. Шведски барометар сатисфакције потрошача



Извор: Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. (2001), *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, pp. 217-245.

У шведском моделу сатисфакције потрошача перцепиране перформансе и очекивања потрошача представљају узрочнике (антеценденте, претходнице) сатисфакције. Перцепиране перформансе се изједначавају са перцепираном вредношћу производа или услуге, која се мери као однос квалитета и цене. Основна претпоставка модела је да повећање вредности доводи до вишег нивоа задовољства потрошача. Очекивања потрошача представљају предвиђања у вези карактеристика производа или услуге које ће добити, а темеље се на претходном искуству, реклами, усменој пропаганди. Очекивања потрошача су позитивно корелирана са перцепираном вредношћу.

С друге стране, SCSB модел садржи две последице сатисфакције, а то су жалбе потрошача и лојалност потрошача. Предузеће може да открије свој неуспех у обезбеђивању сатисфакције потрошача преко два механизма: одласка и жалби потрошача. Потрошачи могу уколико су незадовољни квалитетом производа или услуга компаније да једноставно прекину контакт са датом компанијом или се могу жалити. У моделу се испитује однос између жалби потрошача и њихове лојалности. У случају да фирма ефикасно реши жалбу потрошача, повећање сатисфакције водиће ка лојалности.

Такође, пораст сатисфакције смањује жалбе потрошача. Међутим, уколико предузеће не решава жалбе на адекватан начин, потрошачи ће бити незадовољни и највероватније ће променити предузеће и отићи код конкурента.²⁹⁰

Шведски модел је представљао основу за конструкцију Америчког индекса сатисфакције потрошача. Истраживачи широм света трагају за побољшањем поступка за мерење сатисфакције, па је значај шведског модела у томе јер је он пружио основне смернице за даља истраживања.

3.3.2. Амерички индекс сатисфакције потрошача

Амерички индекс сатисфакције потрошача (*American Customer Satisfaction Index - ACSI*) развијен је 1994. године на бази Шведског индекса. ACSI је економски показатељ који мери сатисфакцију потрошача компанијама, секторима и гранама америчке економије. Основни циљ овог индекса је да пружи тачне и свеобихватне информације о сатисфакцији потрошача, успешности предузећа, привредних делатности и националне економије уопште. ACSI индекс на макро нивоу се користи за оцену и предвиђање привредног раста, кретање бруто домаћег производа и личне потрошње. На микро нивоу, на бази његове вредности могуће је предвидети стање на тржишту хартија од вредности.

Индексом се утврђује перцепција потрошача у вези квалитета производа и услуга у више од 300 предузећа из свих привредних делатности, укључујући државну администрацију и електронско пословање. Подаци се прикупљају телефонским интервјуисањем (САТИ), а тврдње у упитнику потрошачи оцењују на десетостепеној скали. Приликом мерења сатисфакције потрошача производима и услугама једне компаније, узима се узорак око 250 потрошача, при чему целокупно годишње истраживање обухвата око 70.000 потрошача. Вредност ACSI може да износи највише 100 бодова и она се израчунава на четири нивоа: на нивоу националне економије, 10 економских сектора (плус е-пословање и е-трговина), 43 гране и преко 300 компанија и федералних владиних агенција. Укупна вредност индекса се састоји од оцене нивоа потрошачевих очекивања, перципираног квалитета, перципиране вредности, задовољства потрошача, њихових жалби и лојалности.²⁹¹

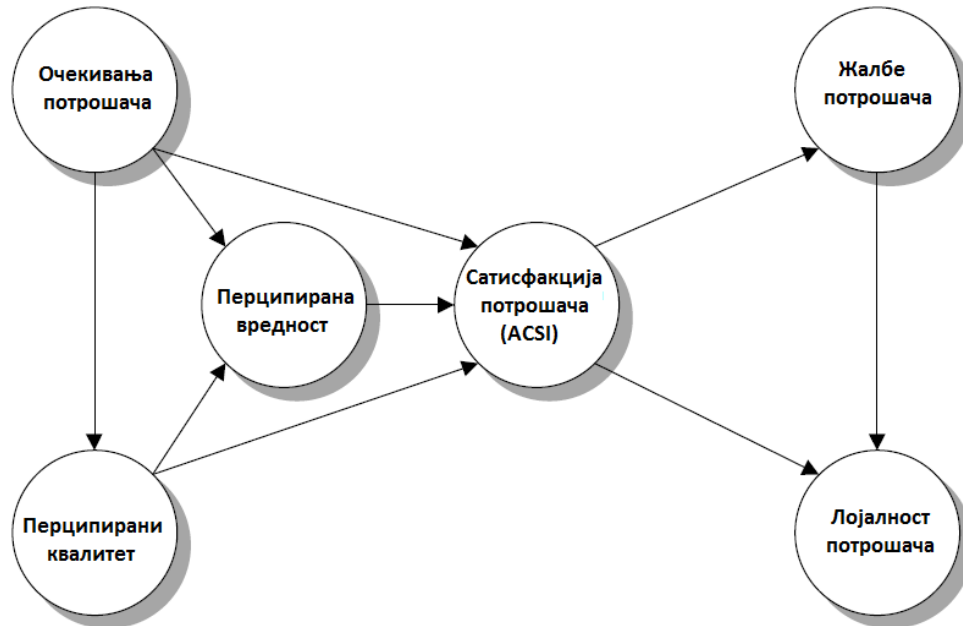
У циљу стандардизованог мерења сатисфакције Амерички индекс сатисфакције потрошача полази од две основне претпоставке. Прва, сатисфакција је латентна варијабла, која се заснива на субјективној перцепцији потрошача о квалитету производа и услуга. Она се не може измерити директно, него се састоји из више варијабли које након анализе дају укупну оцену сатисфакције. Друга, модел омогућава мерење

²⁹⁰ Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, pp. 217-245.

²⁹¹ Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Everitt Bryant, B. (1996), „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No.4, pp. 7-18; Anderson, E. W., Fornell, C. (2000), „Foundations of the American Customer Satisfaction Index“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No.7, pp. 869-882.

дoживљeнoг иcкyштвa, aли и oчeкивaњa o квалитeтy пpoизвoдa и ycлyгa кoјa yтичy нa бyдyћe пoнaшaњe. Moдeл дaјe yвид y yзрoчнo-пocлeдичнy вeзy измeђy пoкрeтaчa и пocлeдицa cатиcфaкцијe (cликa 2.8).

Сликa 2.8. Aмeрички индeкс cатиcфaкцијe пoтpoшaчa - ACSI



Извор: Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Everitt Bryant, B. (1996), „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No.4, pp. 7-18

На основу приказа модела може се увидети да на укупно задовољство потрошача утичу *очекивања потрошача, перципирани квалитет и перципирана вредност*.

Очекивања потрошача обликују се пре куповине производа или услуга и могу се дефинисати као њихова предвиђања о квалитету производа или услуга. Очекивања се темеље на ранијим искуствима потрошача, која се могу формирати на основу пропагандних порука или усмене пропаганде и на основу способности предузећа да испоручи квалитетне производе и услуге у будућности. Очекивања се мере треко три параметра у ACSI упитнику. Потрошачи оцењују своја укупна очекивања, очекивања у вези са поузданошћу производа и очекивања у вези са способношћу производа да испуни захтеве потрошача. Очекивања потрошача позитивно утичу на њихово задовољство и позитивно су корелирана са перципираним квалитетом и вредношћу.

Перципирани квалитет се заснива на оцени ранијих куповина. Ова оцена зависи од могућности производа или услуге да испуни захтеве потрошача, као и од поузданости самог производа. Основна разлика између SCSB и ACSI модела је у томе што амерички модел поседује перципирани квалитет као покретач сатисфакције. Од 1996. године у америчком моделу перципирани квалитет се дели на две саставне

компоненте: квалитет производа и квалитет услуга. Ова измена је унета због произвођача производних добара који осим широког асортимана производа нуде и велики број пратећих услуга. Перципирани квалитет се у ACSI моделу мери преко степена у којем је производ успео да испуни захтеве потрошача, поузданости датог производа или услуге, док се од испитаника тражи да оцени и укупни квалитет производа или услуге.

Варијабле у ACSI моделу приказане су у табели 2.4. Перципирана вредност предствља однос квалитета и цене производа/услуге. Поједина предузећа у фази привлачења потрошача већи значај дају цени у односу на квалитет. У каснијим фазама односа, на сатисфакцију потрошача већи значај има квалитет у односу на цену. Перципирана вредност се у моделу мери преко два питања: потрошачева оцена висине цене и потрошачеве перцепције односа квалитет/цена. Пораст вредности и квалитета води до повећања задовољства потрошача.

Табела 2.4. Варијабле у ACSI моделу

Променљива која се мери	Латентна променљива
1. Укупна очекивања у вези са квалитетом 2. Очекивања у вези са прилагођеношћу производа захтевима потрошача 3. Очекивања у вези са поузданошћу	Очекивања потрошача
4. Укупна оцена на основу искуства квалитета производа 5. Искуствена процена степена у којем је производ успео да испуни захтеве потрошача 6. Искуствена процена поузданости производа	Перципирани квалитет
7. Процена висине цене 8. Процена усклађености квалитета и цене	Перципирана вредност
9. Укупна сатисфакција 10. Перформансе које недостижу или премашују очекивања 11. Перформансе у односу на идеални производ	ACSI (сатисфакција)
12. Да ли се потрошач формално или неформално жалио у вези са производом/услугом	Жалбе потрошача
13. Вероватноћа поновне куповине 14. Толеранција у погледу висине повећања цене 15. Толеранција у погледу смањења цена за иницирање поновне куповине	Лојалност потрошача

Извор: Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Everitt Bryant, B. (1996), „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No.4, pp. 7-18.

С друге стране, последице сатисфакције могу бити *жалбе потрошача или њихова лојалност*.

Жалбе представљају одређени проценат од укупног броја потрошача који су поднели одређени приговор или рекламацију на квалитет производа или услуге. Жалбе су у негативној корелацији са сатисфакцијом, тако да смањење њиховог броја позитивно утиче на пораст задовољства потрошача.

Лојалност потрошача представља вероватноћу да ће дати потрошач поново куповати производе или услуге одређеног предузећа, као и да ће редовно куповати ове производе/услуге чак и у случајевима варирања цена. Лојалност је критична компонента модела, јер утиче на профитабилност предузећа. Лојалност се мери путем следећих параметара: вероватноће поновне куповине (где оцена 1 означава да он сигурно неће куповати одређени производ, а оцена 10 означава да ће потрошач у будућности сигурно куповати одређени производ); толеранције на повећање цене (колико процентуално фирма може максимално да повећа цену својих производа/услуга, а да јој потрошач и даље остане лојалан); толеранције у погледу смањења цене (процентуално фирма може максимално да снизи цену својих производа/услуга, а да потрошач који планира да прекине сарадњу са фирмом настави у будућности да купује њене производе и услуге).²⁹²

На крају, сатисфакција (ACSI скор) се мери преко три параметра у упитнику: укупна сатисфакција, неостварена очекивања, перформансе у односу на идеални производ у датој категорији. Вредност индекса се креће у распону од 0 до 100.

Према подацима из 2015. године, вредност ACSI скорa на нивоу националне економије у САД-у износила је 74,7. Посматрајући привредне секторе највећу вредност индекса имају: електронска трговина (81,7), затим производња трајних потрошних добара (81,2), производња робе широке потрошње (79,5), док најнижу вредност индекса бележе сектори државне администрације (65,1), информација (71,2) и електронског пословања (73,4). Сектор смештаја и исхране (*Accommodation and Food Services*) бележи ACSI скор од 78,3. Овај сектор је подељен на три гране (индустрије) и то: ресторане пуне услуге, ресторане ограничене услуге и хотеле. У 2015. години, вредност ACSI индекса за ресторане пуне услуге износила је 82, за ресторане ограничене услуге 77 и хотеле 75. Можемо приметити да у овом сектору најнижу вредност индекса сатисфакције потрошаче имају управо хотели.²⁹³

У хотелској индустрији у САД-у, мерење сатисфакције хотелских гостију врши се од 1994. године. Сваке године интервјуише се више стотина гостију у вези њиховог искуства боравком у хотелу. Подручја које ACSI укључује у процесу мерења сатисфакције гостију у хотелима су: лакоћа резервисања, процес пријављивања, чистоћа собе и комфор, храна, погодности у соби, допунски садржаји, интернет у соби, љубазност особља, програм лојалности, кол центар и вебсајт. Према резултатима из 2015. године, највећи ACSI скор имају: лакоћа резервисања (86), лакоћа процеса пријављивања (85), љубазност особља (83), вебсајт (83). С друге стране, ниже вредности индекса, што упућује на могућност побољшања квалитета услуге односе се на квалитет интернета у соби (76), квалитет хране и услуге у ресторану и соби (77), квалитет допунских садржаја (77).

²⁹² Опширније о ACSI моделу може се наћи на: <http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>

²⁹³ ACSI (2015), *National, Sector and Industry Results*, преузето: 11.08.2015 са, <http://www.theacsi.org/national-economic-indicator/national-sector-and-industry-results>

Вредности ACSI скорa утврђују се како за хотелске ланце, тако и за појединачне хотелске брендове који послују у оквиру ових ланаца (табела 2.5 и 2.6).

Табела 2.5. Хотели - ACSI скор

Хотелски ланац	2014	2015	% промене
Marriott	81	80	-1%
Hilton	78	80	3%
Hyatt	78	80	3%
InterContinental	78	76	-3%
Starwood	76	76	0%
La Quinta	n/a	76	n/a
Ostali	73	75	3%
Best Western	74	74	0%
Choice	74	73	-1%
Wyndham	72	68	-6%
Motel 6	n/a	63	n/a
Хотели (укупно)	75	75	0%

Извор: ACSI (2015), *National, Sector and Industry Results*

Највећу вредност ACSI скорa бележе хотелски ланци Marriott, Hilton и Hyatt (80), следе их InterContinental, Starwood, La Quinta (76), Best Western (74), Choice (73), Wyndham (68) и Motel 6 (63). Просечна вредност ACSI скорa за хотелску индустрију у САД-у износи 75.

Посматрајући хотелске брендове може се уочити да највеће вредности индекса имају луксузни и хотели више класе. Тако на првом месту се налазе Homewood Suites (Hilton) и Grand Hyatt (Hyatt) са вредношћу ACSI скорa од 83. Следе их хотели више средње класе, који послују под брендом Hampton Inn (Hilton) и хотели под окриљем Hyatt-а, са вредношћу индекса од 81. Чак пет хотелских брендова који послују у оквиру хотелских ланаца Hilton, Hyatt и Marriott бележе вредност индекса сатисфакције 80, што је изнад просечне вредности гране (75). Најниже вредности индекса имају буџет хотели као што су Motel 6 (63), Super 8 (62) и Econo Lodge (60). Интересантно је поменути да поједини хотелски брендови који припадају вишој средњој и вишој класи имају ниже вредности индекса сатисфакције потрошача у односу на просек гране. Тако, Wyndham, Sheraton, Crowne Plaza и Clarion бележе вредност индекса сатисфакције 74, док Best Western Plus има вредност 72.²⁹⁴

²⁹⁴ ACSI (2015), *ACSI Travel Report 2015*, преузето 11.08.2015. са: <http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2015/acsi-travel-report-2015/acsi-travel-report-2015-download>

Табела 2.6. Хотелски брендови - ACSI скор 2015.

Хотелски бренд	Хотелски ланац	ACSI скор
Homewood Suites	Hilton	83
Grand Hyatt	Hyatt	83
Hampton Inn	Hilton	81
Hyatt	Hyatt	81
Embassy Suites Hotel	Hilton	80
Fairfield Inn & Suites	Marriott	80
Residence Inn	Marriott	80
Double Tree	Hilton	80
Marriott Hotels	Marriott	79
JW Marriott	Marriott	78
Holiday Inn	IHG	76
Hyatt Regency	Hyatt	76
Best Western	Best Western	75
Crowne Plaza	IHG	74
Wyndham Hotels and Resorts	Wyndham	74
Sheraton	Starwood	74
Best Western Plus	Best Western	72
Ramada	Wyndham	70
Motel 6	Motel 6	63
Super 8	Wyndham	62
Econo Lodge	Choice	60

Извор: ACSI (2015), National, Sector and Industry Results

Велику корист од резултата које пружа мерење сатисфакције на бази америчког модела имају менаџери предузећа, јер на овај начин они могу да добију информације о степену сатисфакције и лојалности својих потрошача. Компаративном анализом током времена могу се уочити подручја у којима су остварена побољшања, као и подручја у којима је дошло до пада перформанси компаније. ACSI користе инвеститори који желе да донесу исправну одлуку у вези пласмана својих финансијских средстава. Он помаже владиним агенцијама да стекну увид у све неправилности свог рада које су перципирани потрошачи. Истраживања показују да мерџери и аквизиције негативно утичу на вредност ACSI индекса. ACSI је користан показатељ финансијских перформанси предузећа. Акције предузећа које бележе висок скор индекса, показују и већу тенденцију раста у односу на акције које имају нижу ACSI вредност. Неопходно је да се ACSI мерења спроводе у сукцесивним временским интервалима, како би се уочиле оне компаније и гране које бележе раст односно пад вредности индекса. На основу промена вредности индекса могу се успешно предвидети будући приходи компанија. Истраживања показују да су промене у вредности ACSI индекса корелиране са променама у Бруто домаћем производу. Амерички модел сатисфакције потрошача представља важан корак у развоју других националних модела за мерење сатисфакције.²⁹⁵

²⁹⁵ Маринковић, В. (2012), *оп.цит*, стр. 129-140.

3.3.3. Норвешки барометар сатисфакције потрошача

Норвешки барометар сатисфакције потрошача (*Norwegian customer satisfaction barometer - NCSB*) је сличан америчком моделу, с тим да овај модел укључује у анализу и корпоративни имиџ и његову повезаност са сатисфакцијом и лојалношћу потрошача. Andreassen и Lindestad (1998a, 1998b),²⁹⁶ представили су модел који се састојао од пет латентних варијабли. Ове варијабле ближе су одређене тврдњама које испитаници оцењују на десетостепеној скали (табела 2.7).

Табела 2.7. Варијабле у NCSB моделу из 1998. године

Променљива која се мери	Латентна променљива
1. Укупни квалитет пакет аранжмана 2. Квалитет превоза 3. Квалитет дестинације	Перципирани квалитет
4. Квалитет одговара цени 5. Цена одговара квалитету	Вредност
6. Укупно задовољство 7. Однос испорученог у односу на очекивања 8. Однос испорученог у односу на идеални производ	Сатисфакција потрошача
9. Општи став о предузећу 10. Допринос предузећа окружењу у коме послује 11. Оцена предузећа	Корпоративни имиџ
12. Вероватноћа поновне куповине 13. Позитивна усмена пропаганда	Лојалност потрошача

Извор: Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998a) „Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-23

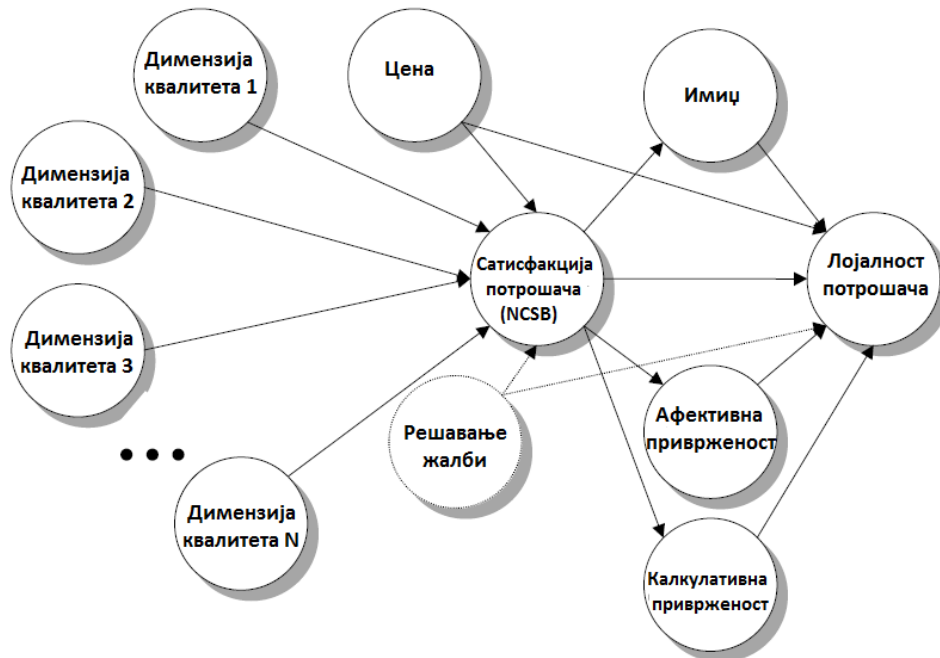
Према првобитном NCSB моделу на сатисфакцију потрошача утиче корпоративни имиџ, вредност и перципирани квалитет, док имиџ компаније имплицира њихову лојалност. Аутори предложеног модела спровели су истраживање на узорку клијената три највећа норвешка туроператора и дошли до следећих закључака:

- постоји позитивна корелација између перципираног квалитета и вредности,
- код клијената који боље познају понуду предузећа, перципирани квалитет има већи утицај на сатисфакцију од вредности, док код потрошача који нису упознати са понудом предузећа вредност има јачи утицај на сатисфакцију у односу на квалитет,
- корпоративни имиџ позитивно утиче на оцену квалитета и сатисфакцију, али нема статистички значајан утицај на вредност,

²⁹⁶ Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998a), „Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-23; Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998b), „The effects of corporate image in the formation of customer loyalty“, *Journal of Service Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 82-92.

- корпоративни имиц има јачи утицај на лојалност потрошача у односу на сатисфакцију, при чему сатисфакција нема статистички значајан утицај на лојалност.

Слика 2.9. Норвешки барометар сатисфакције потрошача - NCSB



Извор: Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, No.2, pp. 217-245.

У наредном периоду NCSB модел је модификован на основу анализе предности и недостатака постојећих модела. (слика 2.9). Тако су Johnson et al. (2001)²⁹⁷ предложили нови модел. Нови NCSB комплекснији је у односу на ASCI модел, јер обухвата већи број варијабли. Латентне варијабле у предложеном моделу су: сатисфакција, цена, корпоративни имиц, решавање жалби, афективна и кумулативна приврженост бренду и лојалност. Ове варијабле су описане помоћу 22 тврдње, док квалитет услуга се мери применом SERVQUAL модела помоћу 19 тврдњи које описују пет димензија квалитета.

Овај модел садржи и одређене модификације које га јасно разликују од америчког модела. Прво, норвешки модел не укључује очекивања као варијаблу која покреће сатисфакцију. Друго, корпоративни имиц је последица, а не покретач сатисфакције. Аутори сматрају да је корпоративни имиц последица сатисфакције, јер он представља слику предузећа у очима потрошача на основу оствареног задовољства производима и услугама предузећа. Треће, модел укључује решавање жалби као покретача сатисфакције.

²⁹⁷ Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, No. 2, pp. 217-245.

Перципирана вредност није инкорпорирана у модел, већ је она представљена помоћу две своје саставне компоненте: цене и квалитета. Квалитет у овом моделу се мери применом SERVQUAL модела, односно квалитет се посматра кроз пет димензија (поузданост, одговорност, сигурност, емпатија и опипљивост).

Посматрајући однос сатисфакције и лојалности, NCSB модел обухвата још две варијабле које се могу јавити као непосредна последица сатисфакције и које утичу на виши степен лојалности. То су афективна и калкулативна приврженост бренду. Афективна приврженост је више ирационална и заснива се на емоцијама, док је калкулативна приврженост одраз рационалног понашања и јавља се под дејством економских фактора, као што су трошкови замене организације. У новом норвешком моделу посебно се анализира утицај стратегије одређивања цена и решавања жалби на лојалност потрошача.

Основни недостатак норвешког барометра сатисфакције потрошача је његова комплексност. Иако садржи велики број латентних променљивих које утичу на сатисфакцију потрошача, поједине променљиве је веома тешко мерити, као што је случај са афективном и калкулативном приврженошћу. Увођење корпоративног имица је добар покушај свеобухватног мерења сатисфакције, али је дискутабилно питање разбијања вредности на цену и квалитет. Предност норвешког у односу на амерички модел је у детаљној анализи квалитета који у великом броју грана игра пресудну улогу у креирању сатисфакције потрошача.

3.3.4. Европски индекс сатисфакције потрошача

Европски индекс сатисфакције потрошача (*European Customer Satisfaction Index – ECSI*) развијен је на бази позитивних искустава примене америчког и шведског индекса. Слично америчком моделу и европски индекс сатисфакције омогућава утврђивање нивоа сатисфакције на нивоу појединачних предузећа, грана, сектора и целокупне привреде једне земље. ECSI је заједнички пројекат Европске организације за квалитет (*European organization for Quality – EOQ*), Европске фондације за управљање квалитетом (*European Foundation for Quality Management – EFQM*) и Европске академске мреже за истраживање потрошача (*European Academic Network for Customer-oriented Quality Analysis*), а пројекат је помогла и Европска комисија. Пилот истраживање спроведено је 1999. године у свих 11 држава тадашње Европске уније.²⁹⁸

Истраживање задовољства потрошача базира се на телефонској анкети. Европски модел укључује седам варијабли: корпоративни имиц, очекивања потрошача, перципирани квалитет производа, перципирани квалитет услуге, перципирану вредност, сатисфакцију и лојалност. Ових 7 варијабли дефинисано је помоћу 20 тврдњи

²⁹⁸ Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L. (2000), „Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1007-1015; Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K. (2000), „The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, pp. 544-553.

које потрошачи оцењују оценама од 1 до 10. У процесу истраживања испитује се 250 потрошача сваког предузећа, што је довело до више од 8000 интервјуа. Вредност ECSI скорa се креће од 0 до 100, при чему 0 означава апсолутно незадовољство, док 100 означава апсолутно задовољство производима или услугама. Варијабле у ECSI моделу приказане су у табели 2.8.

Табела 2.8. Варијабле у ECSI моделу

Променљива која се мери	Латентна променљива
1. Укупни имиџ 2. Пословна пракса 3. Етичност 4. Друштвена одговорност	Корпоративни имиџ
5. Укупна очекивања о услузи 6. Укупна очекивања о односу с клијентима	Очекивања потрошача
7. Укупна оцена перципираног квалитета 8. Задовољење жеља и захтева потрошача 9. Поређење са конкурентима	Перципирани квалитет производа
10. Укупна оцена перципираног квалитета 11. Задовољење жеља и захтева потрошача 12. Поређење са конкурентима	Перципирани квалитет услуге
13. Вредност за новац 14. Поређење са конкурентима	Перципирана вредност
15. Укупна сатисфакција 16. Задовољење очекивања 17. Поређење са идеалним производом или услугом	Сатисфакција потрошача
18. Намера поновне куповине 19. Намера куповине других производа/услуга истог предузећа 20. Препорука другима	Лојалност потрошача

Извор: Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L. (2000), „Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1007-1015.

У односу на амерички модел, европски модел има одређене специфичности и то:²⁹⁹

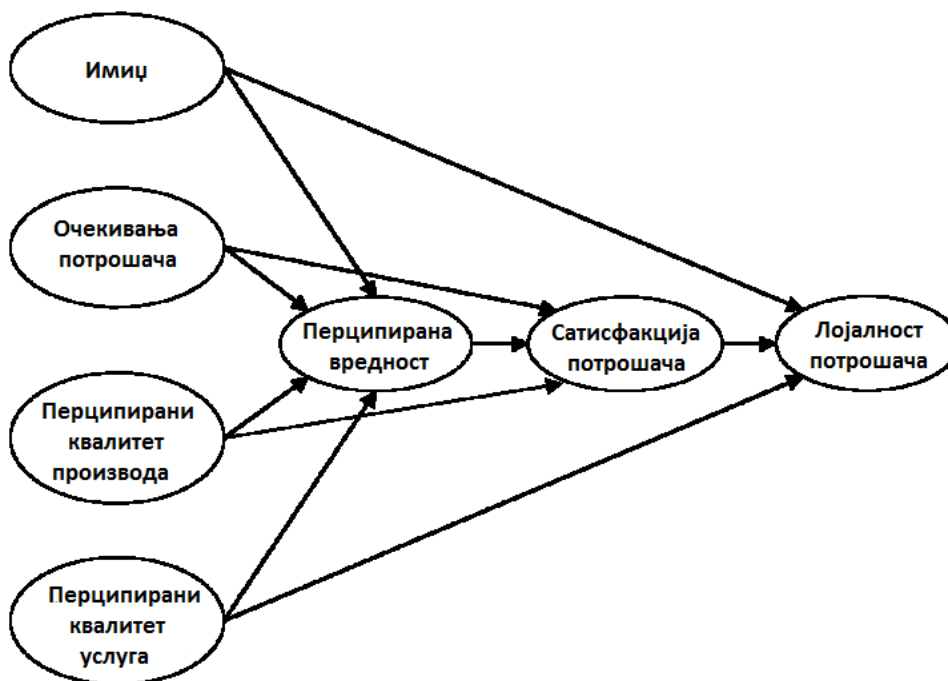
- квалитет је дефинисан кроз две димензије: квалитет производа и квалитет услуга,
- ECSI модел у анализу не укључује жалбе потрошача, као последицу сатисфакције,

²⁹⁹ Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, pp. 217-245.

- европски модел у анализу укључује корпоративни имиџ као покретача сатисфакције који има директан утицај на очекивања, перципирану вредност и квалитет,
- мерење лојалности је свеобухватније у односу на ACSI, јер се лојалност у европском моделу мери преко следећих варијабли: вероватноће задржавања потрошача; вероватноће да потрошач препоручи производ/услугу другима; намере да у будућности појача куповину датог производа и почне са куповином осталих производа предузећа.

У европском моделу сатисфакције потрошача претходнице сатисфакције су имиџ, очекивања, перципирани квалитет производа и услуга и перципирана вредност, док последица сатисфакције потрошача је њихова лојалност (слика 2.10).

Слика 2.10. Европски индекс сатисфакције потрошача - ECSI



Извор: Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K.. (2000), „The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, pp. 544-553.

Перципирани имиџ предузећа утиче на перципирану вредност, сатисфакцију потрошача и њихову лојалност. Очекивања потрошача повезана су са вредношћу и њиховим задовољством. На перципирану вредност утичу имиџ компаније, очекивања потрошача и квалитет производа и услуга предузећа. Перципирани квалитет подељен је на перципирани квалитет производа (*hard ware*) и перципирани квалитет услуге (*human ware*). Лојалност потрошача у европском моделу зависи од имиџа предузећа, сатисфакције потрошача и перципираног квалитета услуге.

Највећи број земаља Европске уније данас користи европски индекс сатисфакције перформансама (*The European Performance Satisfaction Index – EPSI*).

Иницијално је уведен и тестиран на иницијативу Европске комисије и пан-европских организација за квалитет (*European Foundation for Quality Management – EFQM i European Organisation for Quality - EOQ*). У оквиру наведеног пројекта током 2009. године спроведено је преко 900.000 телефонских интервјуа, при чему су се они поред финалних односили и на пословне купце. Међу земљама у којима је мерен индекс сатисфакције путем *EPSI* индекса су све скандинавске (Норвешка, Данска, Финска, Шведска, Исланд) и балтичке земље (Летонија, Литванија, Естонија), као и више других европских земаља (Русија, Чешка, Португалија, Грчка, Ирска, Украјина).³⁰⁰

3.3.5. Швајцарски индекс сатисфакције потрошача

Швајцарски индекс сатисфакције потрошача (*Swiss Index of Customer Satisfaction – SWICS*) развијен је 1996. године на Универзитету у Базелу. Индекс је конструисан са намером да се у Швајцарској развије свест међу компанијама о менаџменту квалитета и оријентацији на потрошаче (слика 2.11).

Основни циљеви развоја SWICS модела су:³⁰¹

- указати потрошачима, предузећима, непрофитним организацијама и владиним институцијама на значај квалитета и сатисфакције.
- тестирати SWICS модел у различитим околностима (производне и услужне делатности, тржишта са јаком конкуренцијом до монополистичког тржишта).
- за сваку привредну делатност креирати упитник са око 35 питања на која ће испитаници давати одговоре.
- упоредити SWICS модел са SCSB и ACSI моделом. У односу на ове моделе швајцарски модел садржи нову латентну варијаблу – дијалог са потрошачима, а концепт лојалности проширен је новим варијаблама.

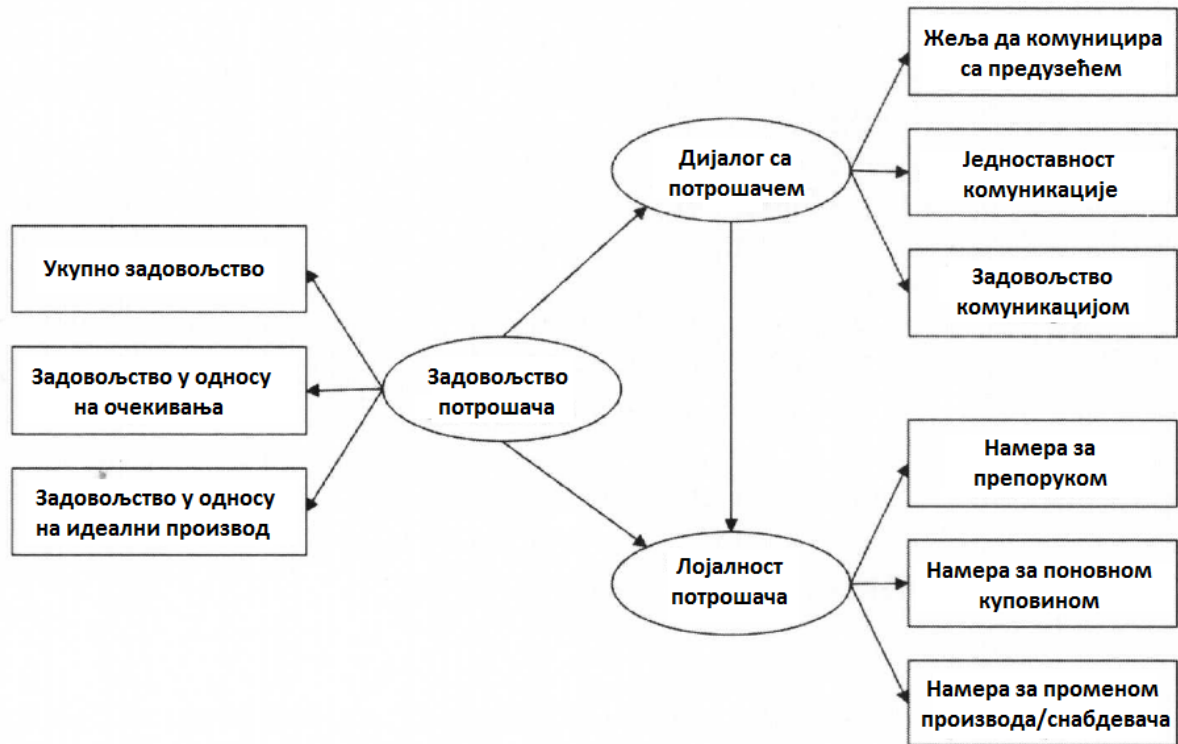
Пилот истраживање спровеле су две агенције за истраживање тржишта током новембра и децембра 1997. године. Истраживање је обухватило 300 до 500 испитаника (изузетак: 1000 испитаника за здравствено осигурање) за сваку од 20 грана у 6 сектора привреде. Избор привредних грана заснива се на два критеријума: 1) могућност компарације резултата са другим националним индексима; 2) широкој покривености швајцарске привреде. Подаци су прикупљени телефонском анкетом. Испитаници су на постављена питања давали оцене од 0 до 10, при чему оцена 0 означава потпуно незадовољство испитаника, док оцена 10 означава потпуно задовољство, а вредност SWICS скорa креће се од 0 до 100. У спроведеном истраживању вредност индекса је била 81,8. Навећу вредност забележиле су следеће делатности: лекари (88,7), кредитне картице (88), туристичке агенције (86,2), док најнижу вредност индекса имају

³⁰⁰ Вељковић, С., Маринковић, В. (2010), „Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, *Економске теме*, Год. 48, Бр. 3, стр. 383-402.

³⁰¹ Bruhn, M., Grund, M. A.(2000), „Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1017-1028.

телекомуникације (71,5), здравствено осигурање (76,1) и јавни транспорт (76,4). Индекс сатисфакције за хотеле износио је 84,5.

Слика 2.11. Швајцарски индекс сатисфакције потрошача – SWICS



Извор: Bruhn, M., Grund, M. A. (2000), „Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1017-1028.

SWICS модел обухвата три кључне променљиве: сатисфакцију, дијалог са потрошачима и лојалност. Сатисфакција потрошача се мери помоћу три показатеља: укупно задовољство производом или услугом, задовољство у односу на очекивања пре куповине и задовољство у односу на идеални производ или услугу. Основна специфичност SWICS модела у односу на ACSI је укључивање променљиве која носи назив: дијалог са потрошачима. Циљ ове променљиве је да укаже на значај који оријентација на потрошача има за успешно пословање савремених предузећа. Дијалог са потрошачима мери се помоћу следећих варијабли: спремност потрошача да комуницира са предузећем, једноставност комуникације и задовољство комуникацијом. Претпоставља се да су задовољни потрошачи спремни да комуницирају са предузећем и да су лојални. Лојалност потрошача је трећа променљива у моделу и мери се помоћу три варијабле: намера потрошача да препоручи производ или услугу, намера поновне куповине и намера промене предузећа.

3.3.6. Немачки индекс сатисфакције потрошача

Немачки индекс сатисфакције потрошача развило је 1992. године (*Deutsches Kundenbarometer – DK, German Customer Satisfaction Barometer – GCSB*), Немачко удружење за маркетинг у сарадњи са немачком поштом. Основни циљ је био да се измери задовољство потрошача производима и услугама предузећа у више од 50 привредних грана. Примена овог индекса је омогућила предузећима да добију информације о њиховом тржишном положају на основу ставова потрошача. Поред тога *GCSB* пружа информације о очекивањима потрошача и њиховом задовољству.³⁰²

Годишње се по овом моделу обави око 45.000 интервјуа применом САТИ технике. Немачки барометар се у методолошком смислу значајно разликује од осталих CSI модела. Наиме, у овом моделу сатисфакција потрошача се мери само на основу једне тврдње (укупно задовољство потрошача производом/услугом). Упитник обухвата питања која се односе на квалитет производа и услуга, задовољство и лојалност потрошача. Примена немачког барометра подразумева коришћење петостепене нумеричке скале, где оцена 1 означава највиши, а оцена 5 најнижи ниво сатисфакције.³⁰³ У овом моделу не постоји систем узрочно-последичне повезаности, тако да се изражавају само просечне вредности (оцене) задовољства, док се повезаност између латентних варијабли не може утврдити. Због тога *GCSB* не задовољава основну претпоставку националних индекса сатисфакције потрошача.³⁰⁴ Ипак, овај индекс пружа важне податке немачким предузећима на основу којих се могу упоређивати.

Поставља се питање који модел је најбољи за мерење сатисфакције потрошача. Шведски модел представља иницијални покушај да се направи модел који ће наћи примену широм света. На бази овог модела развијен је амерички модел, који у анализу укључује још једну променљиву (перципирани квалитет). На бази ACSI модела развијени су бројни други национални модели за мерење сатисфакције потрошача. Иако норвешки модел покушава да обухвати већи број варијабли које утичу на сатисфакцију, његов основни недостатак је компликованост примене у пракси. За разлику од америчког модела који лојалност мере преко две варијабле, што је и његов основни недостатак, европски модел укључује већи број параметара у анализу. Иако ови модели имају бројне сличности, ниједан од њих не представља идеални модел за мерење сатисфакције, већ један други допуњују. Зато ове моделе треба посматрати као темељ за будућа истраживања и креирање нових модела за мерење сатисфакције потрошача.³⁰⁵

³⁰² Meyer, A., Dornach, F. (1995), „*Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit*“ у Simon, H., Homburg, C., *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Gabler, Wiesbaden, p. 171.

³⁰³ Вељковић, С., Маринковић, В. (2010), „Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, *Економске теме*, Год. 48, Бр. 3, стр. 383-402;

³⁰⁴ Bruhn, M., Grund, M. A. (2000), „Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1017-1028.

³⁰⁵ Маринковић, В. (2012), *оп.цит*, стр. 143.

Трећи део

МАРКЕТИНГ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. РАЗВОЈ МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Маркетинг односа је постао централна тема и пословна оријентација у савременим условима пословања. Компаније су схватиле да фокус на краткорочну максимизацију профита није стратешки циљ на почетку XXI века. Инвестирање у квалитет и сатисфакцију потрошача, успостављање добрих пословних односа са добављачима и маркетиншким посредницима, задовољење и задржавање најбољих запослених и друштвена одговорност представљају изазове савременог пословања. У том контексту развој маркетинга односа, као савременог концепта маркетинга добија на значају.

Маркетинг односа се заснива на успостављању узајамно добрих пословних односа са кључним стејкхолдерима предузећа у циљу задржавања или побољшања конкурентског положаја самог предузећа. Главни учесници у овом односу су потрошачи, запослени, маркетинг партнери (добављачи, дистрибутери, дилери, агенције и сл.) и чланови финансијске заједнице (акционари, инвеститори, банке). Да би се са њима успоставили снажни односи потребно је разумевање способности, потреба, жеља и циљева сваког појединачног учесника. Крајњи резултат маркетинга односа је стварање јединствене имовине предузећа која се зове маркетинг мрежа. Маркетинг мрежа се састоји од предузећа и њених стејкхолдера као што су потрошачи, запослени, добављачи, дистрибутери и други са којима компанија успоставља узајамно профитабилне пословне односе. Управо овај однос омогућава компанији да стекне конкурентску предност померајући потрошача навише на лествици лојалности, од нових до регуларних потрошача, затим до лојалних потрошача који подржавају компанију и њене производе и услуге и коначно до заговорника који не само да купују производе и услуге дате компаније него их и препоручују другима.³⁰⁶

1.1. Оријентација хотела на потрошаче

Оријентација на потрошаче је поред оријентације на конкуренцију и интерфункционалне координације кључни аспект маркетинг концепта. Предузећа која су усвојила маркетинг концепт дизајнирају и продају производе и услуге који су намењени задовољењу потреба и жеља потрошача. Оријентација предузећа на потрошаче најверљивији је доказ постојања и перспективе предузећа. Многа предузећа нису оријентисана према потрошачима све до тренутка када дође до пада продаје њихових производа и услуга. Углавном су то производно и продајно оријентисане компаније, које не схватају да успех на тржишту зависи од степена у којем су потрошачи задовољни њиховим производима и услугама. Насупрот томе, пракса показује да је оријентација на потрошаче сигуран пут за тржишни успех и профит предузећа.³⁰⁷

³⁰⁶ Kurtz, D. L. (2010), *Contemporary Marketing*, 14th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, pp. 18-19.

³⁰⁷ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *оп.цит.*, стр. 40-41.

Оријентација на потрошаче подразумева да укупна пословна активност хотелског предузећа почиње разумевањем потреба и жеља потрошача, а завршава се испоруком очекиване вредности и сатисфакцијом потрошача. Оријентација на потрошаче значи да се у фокусу свих пословних активности хотела налазе његови гости. Стога упознавање и антиципирање потребе и жеље потрошача је примарни циљ маркетиншки оријентисаних хотелских компанија. Маркетинг односа почиње првом трансакцијом са потрошачем, а циљ је обезбедити његову сатисфакцију. Као дугорочно оријентисан концепт, по обављању прве трансакције хотелска предузећа морају упознати потребе и жеље својих потрошача, како би понудила производе и услуге у складу са њиховим преференцијама. Последица овакве стратегије је лојалност потрошача, која води ка дугорочној профитабилности компаније.

Фокус на потрошаче и њихово задовољство, главни је циљ сваке услужне компаније и фактор њеног успеха. Сатисфакција потрошача омогућава неколико предности за хотелска предузећа. Задовољство потрошача хотелским услугама утиче на њихову лојалност. Лојални гости мање обраћају пажњу на цене хотелских услуга, а купују и додатне производе и услуге које хотели уводе као везане производе или побољшања. Они такође позитивно говоре другима о компанији и њеним производима и услугама. Према Маринковићу (2012),³⁰⁸ оријентација на потрошаче у услужним делатностима подразумева „да се квалитетни односи између понуђача и корисника услуга заснивају на здравом економском интересу, али и на међусобном поверењу, уважавању и намери за дугорочном сарадњом“.

Brown et al. (2002),³⁰⁹ сматрају да оријентација на потрошаче подразумева да су запослени у предузећу одговорни за успостављање односа са потрошачима и фокусирани на њихове захтеве и потребе. Оријентација на потрошаче обухвата у овом контексту две димензије. Прва се односи на жељу запослених да испуне жеље потрошача, а друга на задовољство запослених у обављању овог посла. На основу тога Donovan et al. (2004),³¹⁰ су развили модел за мерење оријентације на потрошаче заснован на четири димензије: 1) потреби да се са љубазношћу и посебном пажњом запослени односе према потрошачу, 2) способности „читања“ потреба потрошача, 3) персоналној пажњи према потрошачу, 4) испоруци услуге у складу са захтевима потрошача. Gazzoli et al. (2013)³¹¹ на бази предложеног модела су установили да оријентација на потрошаче зависи од задовољства послом запослених и посвећености предузећа запосленима. С друге стране, оријентација на потрошаче доприноси

³⁰⁸ Маринковић, В. (2012), *оп.цит.*, стр. 9.

³⁰⁹ Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, D.T., Licata, J.W. (2002), “The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 110-119.

³¹⁰ Donovan, D.T., Brown, T.J., Mowen, J.C. (2004), “Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 128-146.

³¹¹ Gazzoli, G., Hancer, M., Kim, B.C. (2013), „Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter”, *Journal of Service Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 382-400.

позитивној перцепцији квалитета односа са запосленима и предузећем и сатисфакцији потрошача.

Enz (2001),³¹² сматра да оријентација на потрошаче подразумева пословну интелигенцију, односно, способност да се разумеју потребе потрошача његово понашање и преференције, идентификују кључни сегменти потрошача и максимизира профит од сваког сегмента. Разумевање потреба потрошача се налази на листи првих пет највећих проблема за хотелијере. С тим у вези, Mingheti (2003),³¹³ каже да добијање прецизних информације о клијентима је од кључног значаја за дефинисање атрибута хотела који испуњавају њихове захтеве, како би се креирале иновативне услуге скројене по мери гостију и развиле маркетинг стратегије којима је крајњи циљ да се стекну и задрже вредни клијенти.

Ryals и Кнох (2001),³¹⁴ наглашавају да, хотелска предузећа да би била успешна, морају прво усвојити начин размишљања који у фокус ставља госта што подразумева промену у културним нормама, организационој структури и начину мерења перформанси запослених и систему награђивања. Друго, неопходно је да се развије крос-функционална интеграција између различитих функција и информационог система (резервација, маркетинга, продаје, администрације, итд) како би се убрзао процес размене информација о клијентима.

Johnson и Weinstein (2004),³¹⁵ дефинишу низ активности које потрошачки оријентисане компаније треба да инкорпорирају: привлачење потрошача, задржавање потрошача, мерење животне вредности потрошача, управљање односима са потрошачима, развој потрошача, мерење лојалности потрошача и анализу искуства потрошача. Интеракција са потрошачем доприноси стварању вредности у односу и утиче на будуће контакте. Dube и Renaghan (2000),³¹⁶ закључују да побољшање функционалних и међуљудских аспеката услуга, као што су прилагођавање потрошачу, лични однос, брзина услуге, ефикасност пријављивања и одјављивања налазе се међу 10 најзначајнијих атрибута који доприносе вредности за потрошаче у две кључне фазе: на месту продаје и за време боравка госта.

Добра пракса оријентације на потрошаче у хотелијерству може се видети у чланку Joel Kurtzman-а (2004),³¹⁷ који је написао: „*На недавном пословном путу у Цириху, приметио сам нешто интересантно. Сваки дан, без изузетка, собарице које су чистиле собу, окретале су туш према зиду, тако да када бих пустио воду не бих се исквасио. Таква посвећеност детаљима је тако добра, Швајцарска*“.

³¹² Enz, C. A. (2001), „What keeps you up at night?“ *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp. 38-45.

³¹³ Mingheti, V. (2003), „Building customer value in the hospitality industry: toward the definition of customer-centric information system“, *Information Technology & Tourism*, Vol. 6, No. 2, pp. 141-152.

³¹⁴ Ryals, L., Knox, S. (2001), „Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management“, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-542.

³¹⁵ Johnson, W., Weinstein, A. (2004), *Superior Customer Value In The New Economy*, CRC Press LLC, New York.

³¹⁶ Dubé, L., Renaghan, L. M., (2000), „Creating visible customer value“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp. 62-72.

³¹⁷ Kurtzman, J. (2004), „*Secret of the shower head*“, *European Business Forum*, No. 17, p. 94.

Оријентација на потрошаче није новина у швајцарском хотелијерству. Тако, Tajeddini (2010, 2011),³¹⁸ у истраживањима које је спровео међу запосленима и менаџерима у више од 300 швајцарских хотела у 7 кантона истиче да се оријентација хотелских предузећа на потрошаче може мерити преко 9 варијабли које испитаници оцењују на петостепеној скали од 1 до 5 (1 апсолутно се не слажем, 5 апсолутно се слажем) и то:

- 1) рутинско и редовно мерење квалитета услуга,
- 2) услуге се креирају на бази тржишних и информација добијених од потрошача,
- 3) добро познајемо своју конкуренцију,
- 4) имамо добар осећај како наши потрошачи оцењују наше производе и услуге,
- 5) окренути смо више нашим потрошачима у односу на конкуренте,
- 6) конкурентску предност градимо првенствено на бази диференцијације наших производа и услуга,
- 7) интереси наших гостију би требало да су увек на првом месту, пре интереса власника,
- 8) наши производи/услуге су најбољи у овој бранши,
- 9) верујем да је примарни циљ нашег посла да служимо потрошачима.

Истраживања су показала да су хотелијери спремни да ставе интерес својих гостију на прво место, у циљу остваривања дугорочне профитабилности. Ово показује да је оријентација на потрошаче саставни део корпоративне културе швајцарских хотелијера и указује на значај запошљавања квалификованог и искусног особља које би могло да одговори на ове захтеве.

Оријентација на потрошаче представља срце маркетинг концепта. Она омогућава да се кроз идентификоване жеље и захтеве потрошача побољша квалитет постојећих производа и услуга или креирају потпуно нови производи и услуге. Унапређење квалитета понуде предузећа утиче на сатисфакцију потрошача и њихову лојалност, што води повећању профитабилности предузећа.

1.2. Од класичног маркетинга ка маркетингу односа

Развој маркетинг концепта може се посматрати кроз неколико фаза. Egan (2011),³¹⁹ наводи следеће фазе у еволуцији маркетинга: 1950-их година фокус маркетинга је био на потрошним добрима и дистрибуцији робе ка потрошачу; 1960-их индустријски маркетинг је постао главна преокупација у истраживањима; 1970-их фокус је на изучавању маркетинга непрофитних организација и друштвеног

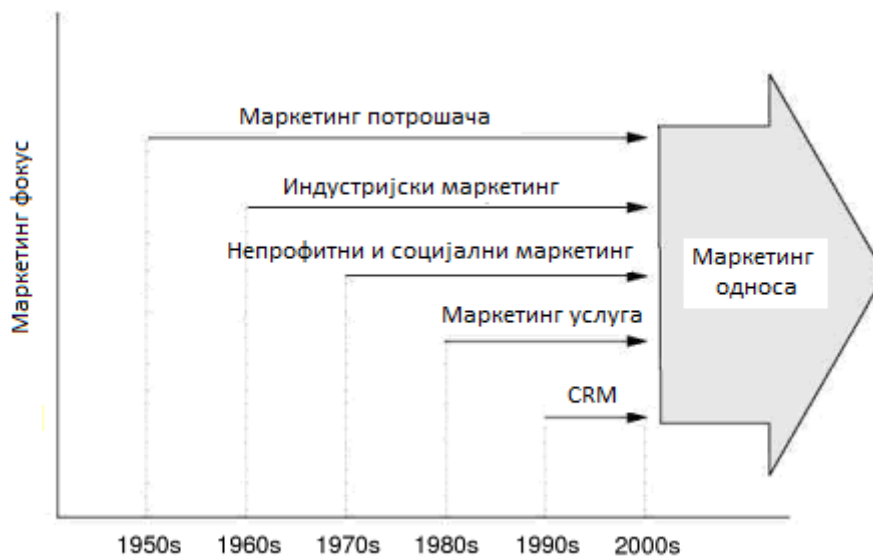
³¹⁸ Tajeddini, K. (2010), „Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 221-231; Tajeddini, K. (2011), „Customer orientation, learning orientation and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35, No. 4, pp. 437-468.

³¹⁹ Egan, J. (2011), *Relationship Marketing*, Pearson Education Ltd., Harlow, England, p.19; Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 2-4.

маркетинга; 1980-их тежиште маркетинга се помера на конкуренцију и изучавање маркетинга услуга, 1990-их долази до појаве маркетинга односа. Ова фаза још увек траје, а њено главно обележје је све већи степен умрежене нове економије и трговине на глобалном нивоу (слика 3.1).

Маркетинг се као пословна функција појавио у периоду између I и II светског рата. У овом периоду компаније потрошних добара формирају менаџмент производа и марке. Касније, током 1950-их и 1960-их година, долази до појачаног интересовања за маркетинг и развоја концепта трансакционог маркетинга.

Слика 3.1. Развој маркетинга односа



Извор: Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heineman, Oxford, p. xiv.

У овом периоду долази до раста потрошачке тражње и расположивог дохотка становништва. Позитивни утицај медија масовног комуницирања стимулисали су раст производње, док технолошки напредак и иновације доводе до стварања нових и иновативних производа. Главни изазов за предузећа у овом периоду представља прибављање средстава за производњу у циљу задовољења растуће тражње и истовремено коришћење техника маркетинга да би се освојили потрошачи који улазе на тржиште. Фокус је био на придобијању нових купаца. Придобијање нових купаца, као и задовољење растуће тражње представљају концепте које су САД извезиле у остале развијене земље и земље у развоју.

Међутим, серије нафтних криза током 1970-их година довеле су до радикалних промена. Континуални раст потрошачке тражње је заустављен, а висока инфлација која је потом уследила изменила је перцепције потрошача. Потрошачи су почели да увиђају да су заправо они ти који имају моћ у односу на произвођаче. Пад производње отворио

је пут услугама. Сада је све већи нагласак на начин како се оне могу укључити и придодати производима.

Конвенционални маркетинг познат као „4P“ класични или трансакциони маркетинг, почео је да буде неадекватан пословни концепт у садашњем пословном окружењу. Данас произвођачи производа конкуришу у окружењу које се разликује од оног из периода 1950-их година. Тржишта су постала засићена услед масовне производње. Неки од фактора који су довели до сатурације тржишта су: све већи нагласак на услуге и услужне аспекте производа; усмеравање на финансијску одговорност, лојалност и менаџмент вредности, трансформација организација, промена у моћи и контроли унутар маркетинг система; повећана улога интерактивности базираној на информационим технологијама.³²⁰

Природа и степен промена ових фактора поставили су питање да ли је класични маркетинг концепт још увек погодан у новим условима. На зрелим и засићеним тржиштима, компаније траже нови начин како би повећале конкурентност својих производа. Ову могућност пружају односи, мреже и интеракције. Пошто је све теже уочити разлику између физичких атрибута производа, на значају добијају неопипљиве карактеристике производа. Тако репутација, имиџ, пружање услуга, техничка подршка, продајни савети и сл. представљају начин на који савремене фирме покушавају да се диференцирају у односу на своје конкуренте. Многе хотелске компаније, као што су Hilton или Marriott имају завидну репутацију на светском тржишту, која се темељи на квалитету услуга и задовољству њихових гостију.

Тешко је утврдити који извор је имао пресудну улогу у развоју теорије маркетинга односа. Међутим, у литератури преовлађују ставови да је Нордијска школа имала значајан утицај на развој маркетинга односа услуга, а тиме и на развој укупне праксе маркетинга односа у Европи. Ова школа истиче кључне промене маркетинга односа у сектору услуга у односу на класичну теорију и праксу маркетинга, а то су:³²¹

- све већи значај и применљивост маркетинга услуга и индустријског маркетинга у односу на маркетинг потрошних добара;
- померање тежишта са роба и услуга на потрошачку вредност;
- интеграција одељења маркетинга са осталим организационим јединицама и менаџментом предузећа у целини.

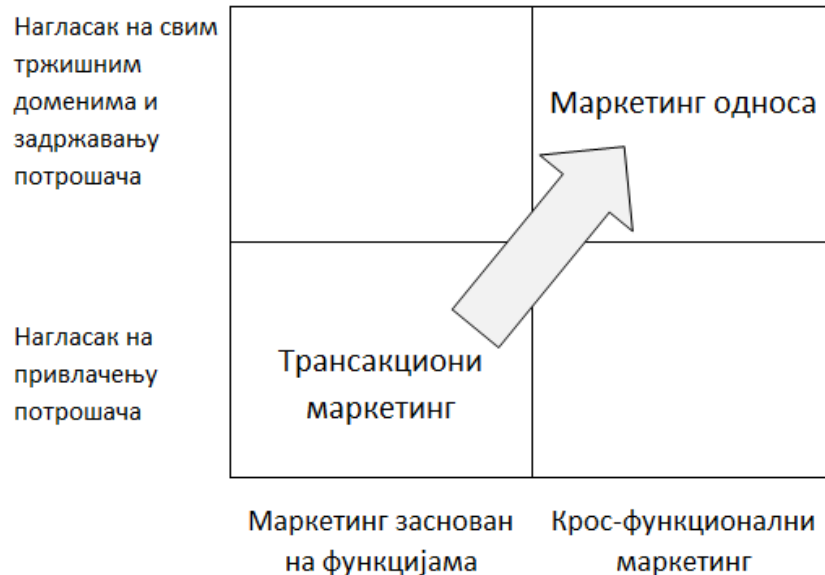
Заокрет од трансакционог ка маркетингу односа долази као резултат померања фокуса са привлачења потрошача на њихово задржавање, али и наглашавање развијања односа са другим тржишним учесницима. Такође, маркетинг се не посматра као изоловано пословно подручје, односно изоловано одељење предузећа, већ као

³²⁰ Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. (2004), „Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practice implications, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 6, pp.673-692.

³²¹ Gummesson, E. (1996), „Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis“, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 31-44.

организационо подручје које прожима сва организациона одељења компаније (слика 3.2).³²²

Слика 3.2. Од трансакционог ка маркетингу односа



Извор: Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 4

У литератури се наводе бројни разлози који су довели до развоја маркетинга односа.³²³ То су: опадање трошкова информационе технологије, могућност стварања висококвалитетне базе података; промена маркетинг фокуса; метод производње “тачно на време“ (*just in time*); развој производа и услуга по мери купца; побољшано мерење економије купца.

- *Опадање трошкова информационе технологије.* Развој и достигнућа у информационој технологији имала су велики утицај на развој маркетинга односа. Трошкови држања и развоја базе података о потрошачима рапидно падају. Хотелска предузећа данас могу веома лако и брзо да добију све потребне информације о својим гостима, као што је преферирана соба, храна, специфични захтеви, профитабилност. Информациона технологија је омогућила хотелима индивидуални дијалог са својим гостима путем директне поште и веб стране.
- *Могућност стварања висококвалитетне базе података.* Данас предузећа могу да створе сопствену базу података или да је купе од специјализованих фирми које се тиме баве. Неке од ових база података садрже веома детаљне информације о потрошачима. Информациона технологија је омогућила маркетинг односа. Маркетинг подаци сами по себи имају малу вредност. Да би

³²² Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 4.

³²³ Palmer A., (2005), *оп.цит.*, pp. 148-153.

се они превели у информације они се морају организовати на начин који води ка маркетинг акцији.

- *Промена фокуса маркетинга.* Ова промена је условила померање са производа и трансакције ка наглашавању односа. На многим тржиштима односи су постали нови извор диференцијације, додајући услуге производима. На све конкурентнијим тржиштима, да би се производ диференцирао од конкуренције није довољно да он буде само добар, потребно је много више. Предузеће није довољно да понуди само супериоран производ или услугу, јер то данас успешно ради и конкуренција. Да би задржали потрошаче компаније покушавају да изграде са својим потрошачима супериорни однос који није лако копирати.
- *Методи производње ЈТ* постали су раширени у развијеним привредама, захваљујући подстицају које су дале јапанске компаније. Често произвођач држи залихе делова за монтажу на минимум. На овај начин везује мања финансијска средства, потребан му је мањи складишни простор и мањи је ризик да ће залихе застарети. Тако, уместо да држи велику количину залиха на лагеру, произвођачи аранжирају њихову производњу „точно на време“ када треба да се користе за процес производње. Да би овај систем функционисао потребна је тесна сарадња између добављача и купца, која се не може лако постићи ако би се свака трансакција индивидуално уговарала. Зато је веома важно да постоји нека форма односа међу њима. Иако је ЈТ концепт производње, његови ефекти су били да што више приближи концепт производње и услуга.
- *Мogućност да се производи и услуге економично развијају по мери купца.* После концепта масовне производње, произвођачи траже начин за ефикаснију производњу производа у малом обиму. Производња великог обима идентичних производа све се више истискује производњом производа по жељи малих тржишних сегмента. Значај добијају захтеви за усклађивање понуде производа са потребама потрошача и обавеза да се понуди избор. Компаније су уважиле овај захтев и понудиле разноврсност: хотелске собе за непущаче, различита паковања пасти за зубе, хиљаде различитих опција код аутомобила и сл. Многи истичу да је прошло време када су потрошачи били задовољни црним телефоном, белим фрижидером и зеленим чеком. Данас, у већини развијених земаља се сматра да производ за сваког, није производ ни за ког.
- *Побољшано мерење економије купца.* Најједноставнији разлог зашто компаније покушавају да успоставе односе са својим купцима је у томе, што је много профитабилније задржати постојеће купце, него стално тражити нове, који би заменили оне који су отишли. Сматра се да је десет пута скупље привлачење нових купаца него задржавање постојећих, а да су трошкови довођења нових купаца на исти ниво профитабилности као изгубљених купаца шеснаест пута већи.

У маркетиншкој литератури прави се разлика између маркетинг стратегија које за циљ имају обављање само једне трансакције и оних које су обликоване да креирају дугорочне односе са потрошачима. С тим у вези, у литератури се истиче да постоје

четири типа маркетинга и то: трансакциони маркетинг и три категорије маркетинга односа: маркетинг заснован на бази података, интеракциони маркетинг и мрежни маркетинг. Као посебан облик маркетинга односа наводи се и е-маркетинг.³²⁴

Трансакциони маркетинг. Трансакција је догађај током кога долази до размене вредности између две стране. Једна или више трансакција не морају нужно да воде ка односу између учесника, јер успостављање односа захтева поверење и познавање учесника. Потрошачи који купују потрошна добра, обављају ову активност периодично, плаћају посебно сваку куповину и не улазе у формални однос са произвођачима иако могу да успоставе однос са продавцима или трговцима на мало. Исто је и са услугама, као што је посета биоскопу или превоз путника, где је свака куповина дискретни догађај. Треба напоменути да не желе сви потрошачи да имају тесне односе са фирмама од којих купују производе и услуге. Неки купци желе да купују код неколико добављача, било зато што желе да уживају у разноврсности избора или што траже најбоље услове за куповину. Неки потрошачи не воле контакт са фирмом путем поште, телефона или e-maila, којим их информишу о новим производима, и услугама. Други потрошачи брину за своју приватност и не желе да компанија прикупља податке о њима, јер се плаше злоупотреба личних података.

Маркетинг заснован на бази података. У овом типу маркетинга фокус је још увек на тржишној трансакцији, али долази и до размене информација између учесника. Овај однос се базира на коришћењу информационе технологије. Подаци о потрошачима се прикупљају и складиште, у циљу успостављања односа са циљним тржиштем. Међутим, природа ових односа није тако тесна. Технологија се користи за: идентификовање и стварање базе података о садашњим и потенцијалним потрошачима; креирање и слање диференцираних порука заснованих на карактеристикама и преференцијама потрошача; праћење сваког односа ради контроле трошкова стицања потрошача и вредности века живота резултирајућих куповина.

Интеракциони маркетинг. Овај однос подразумева директну интеракцију између купца и продавца (лицем у лице, телефон, e-mail). Мада је услуга важна, вредност се повећава путем људи и друштвених процеса. Интеракција обухвата преговоре и заједничко коришћење информација. Ова врста односа постоји дуго у многим локалним срединама, где се купац и продавац познају и имају поверење један у другог (локална банка, стоматолог). Како услужна фирма расте, она је суочена са изазовом одржавања задовољавајућих пословних односа са потрошачима, јер информациона технологија подстиче промену од услуга са високим ка услугама са ниским контактом. Већина успешних услужних предузећа комбинује маркетинг заснован на бази података и интеракциони маркетинг.

Мрежни маркетинг. Овај тип маркетинга карактеристичан је за односе између два и више предузећа. У овом односу компаније ангажују ресурсе за развој позиције у мрежи односа са потрошачима, дистрибутерима, конкурентима, добављачима,

³²⁴ Lovelock, C.H., Wirtz, J. (2004), *Service Marketing: People, Technology and Strategy*, 5th edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 356-358.

медијима, консултантима, државним агенцијама и сл. Често само купци могу да успоставе односе са неколико различитих појединаца или служби у предузећу како би се успешно пружила услуга. Концепт умрежавања је релевантан и у подручју потрошачког маркетинга, где се садашњи потрошачи подстичу и охрабрују да препоруче услужно предузеће својим пријатељима и познаницима.

Маркетинг односа има одређене специфичности у односу на трансакциони маркетинг. Маркетинг односа у фокус ставља дугорочне односе са потрошачима. Маркетинг активности су усмерене на задржавање, пре него на привлачење нових потрошача. Комуникација се одвија са познатим потрошачем, пре него са анонимним што је случај са трансакционим маркетингом. Зато, базе података о клијентима представљају кључ успеха маркетинга односа. Маркетинг односа подразумева да су сва одељења у предузећу одговорна за квалитет производа или услуга, а не само сектор производње. Коначно, маркетинг односа омогућује изградњу поверења и партнерских односа између предузећа и клијената.³²⁵

Маркетинг се значајно променио од његове прве појаве до данашњих дана. Једна од главних промена је да је маркетинг од иницијалног усмеравања на придобијање нових потрошача сада фокусиран на успостављање односа са свим заинтересованим стејхолдерима. Маркетинг односа се заснива на чињеници да претходна размена утиче на будућу размену. Предузећа се у својим маркетинг активностима крећу од једноставних тржишних трансакција, ка поновљеним тржишним трансакцијама са истим партнером, што временом прераста у трајније пословне односе и успостављање партнерства. Насупрот томе у трансакционом маркетингу учесници у размени у поновљену куповину не уносе никакво раније искуство нити анализирају добре и лоше стране партнера. Последица тога је честа промена партнера у размени. Фокус предузећа је на повећању продаје кроз привлачење нових потрошача, што је карактеристично за привреде и тржишта у експанзији.³²⁶

1.3. Суштина концепта маркетинга односа

Израз маркетинг односа (*Relationship Marketing*) први пут се помиње почетком осамдесетих година, као концепт који се налази насупрот трансакционом маркетингу.³²⁷ Овај термин користи се да промовише идеју да је главни циљ пословања изграђивање стабилних и дугорочних односа са свим тржишним актерима који утичу на успех предузећа. Основна филозофија маркетиншких односа заснована је на премиси задржавања постојећих потрошача уз дугорочну профитабилност пословања. Задржавање потрошача путем развоја дугорочних односа са њима представља критични елемент за остваривање и одржавање дугорочне конкурентске предности.

³²⁵ Маринковић, В. (2012), *оп.цит.*, стр. 38-39.

³²⁶ Милисављевић и др. (2012), *оп.цит.*, стр. 72-73.

³²⁷ Израз маркетинг односа се први пут употребљава у радовима: Berry, L. (1983), „*Relationship marketing*“ in *Emerging perspectives on services marketing*, Berry, L., Shostack, G.L., Upah, G.D. American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28; Jackson, B. (1985), „Build Customer Relationship That Last“, *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp. 120-128.

Овај приступ претпоставља да потрошачи више воле да имају континуални однос са једним предузећем, него да стално прелазе од једне до друге компаније у трагању за вредношћу.

Постоји велики број дефиниција маркетинга односа (табела 3.1). Заједничко овим дефиницијама је да предузећа у развијеним тржишним привредама све више конкуришу путем развоја дугорочних односа са кључним стејкхолдерима, као што су потрошачи, добављачи, запослени и конкуренти.

Табела 3.1 Дефиниције маркетинга односа

Аутор	Дефиниција
Berry (1983) ³²⁸	Маркетинг односа обухвата привлачење, одржавање и унапређење односа са потрошачима у мултисервисној организацији.
Berry i Parasuraman (1991) ³²⁹	Маркетинг односа се усмерава на привлачење, развијање и задржавање односа са потрошачима.
Porter (1993) ³³⁰	Маркетинг односа је процес помоћу кога обе стране-купац и продавац-оснивају ефективне, ефикасне, забавне, достојанствене и етичке односе, који су персонални, професионални и профитабно награђени за обе стране.
Cristopher et al. (1993) ³³¹	Маркетинг односа се дефинише као процес изградње веза са купцима и осталим тржиштима и групама да би се осигурали дугорочни односи који обезбеђују обострану предност.
Morgan i Hunt (1994) ³³²	Маркетинг односа обухвата све маркетиншке активности које су усмерене ка успостављању, развоју и одржавању успешних веза и процесу размене.
Sheth (1994) ³³³	Маркетинг односа обухвата разумевање, објашњавање и менаџмент унапређених сарадничких пословних односа између снабдевача и потрошача.
Sheth i Parvatiyar (1995) ³³⁴	Маркетинг односа се посматра као покушај укључивања и интегрисања потрошача, понуђача, и осталих инфраструктурних партнера у развојним и маркетиншким активностима предузећа.
Gronroos (1996) ³³⁵	Маркетинг односа обухвата идентификовање и утврђивање, одржавање и унапређивање односа са потрошачима и осталим стејкхолдерима ради профита, тако да циљеви свих укључених учесника буду задовољени, што се иначе остварује путем узајамне размене и остваривања прузетих обавеза.

³²⁸ Berry, L. (1983), *Relationship Marketing*, American Marketing Association, Chicago, p. 25.

³²⁹ Berry, L., Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services*, The Free Press, New York, p. 57.

³³⁰ Porter, C. (1993), *The Marketing Strategy Letter*, p.14.

³³¹ Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1993), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heineman, Oxford, p. 27.

³³² Morgan, M., Hunt, D. (1994), "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.

³³³ Sheth, N. (1994), "The Domain of Relationship Marketing", 2nd Research Conference on Relationship Marketing, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.

³³⁴ Sheth, N., Parvatiyar, A. (1995), "The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.

³³⁵ Gronroos, C. (1996), Relationship Marketing: strategic and tactical implications, *Management Decisions*, Vol 34, No. 3, pp. 5-14.

Mathyssens i Van den Bulte (1999)³³⁶	Маркетинг односа није директно циљан на непосредне трансакције, већ је заснован на изграђивању, подржавању и проширивању односа са купцима.
Gummesson (2008)³³⁷	Маркетинг односа је интеракција у мрежама односа.

Извор: Анализа аутора

Публикована литература о маркетингу односа могла би се класификовати у три широка приступа.³³⁸

- *на тактичком нивоу* маркетинг односа се посматра као средство промоције продаје. У том правцу велики значај одиграо је развој информационе технологије, која је омогућила креирање великог броја краткорочних шема лојалности потрошача. Из тога се закључује да је најбољи маркетинг односа онај који је заснован на модерној технологији и да је он нешто више од маркетинга базе података.
- *на стратегијском нивоу* маркетинг односа подразумева креирање дугорочних односа са потрошачима, тако што се они задржавају помоћу правних, економских, технолошких, географских и осталих баријера излаза. Овај однос подразумева обострано уважавање и понашање у смеру да обе стране профитирају. Потрошач се посматра као партнер и супроизвођач у креирању вредности које су управо њему намењене. Претпоставака је да предузеће може да изгуби у појединачној трансакцији али зато профитира у дугорочном односу са потрошачима.
- *на филозофском нивоу* маркетинг односа се посматра као срце укупне филозофије маркетинга, рефокусирајући стратегију маркетинга од производа и њиховог животног циклуса и усмеравајући је ка односима са потрошачима и њиховом животном веку. Запослени се мотивишу да профитабилно опслужују жеље и потребе потрошача.

Шире посматрано, маркетинг односа се може посматрати на четири нивоа. Први, маркетинг односа се посматра као маркетинг базе података. Ради се о технолошки заснованим средствима, која предузећу олакшавају стицање потрошача и усмеравање маркетиншких активности. На другом нивоу маркетинг односа је усредсређен на актуелне и потенцијалне односе између предузећа и његових потрошача. На трећем још ширем нивоу, маркетинг односа се посматра као партнерство, што значи да су потрошачи укључени у процес креирања и дизајнирања производа и услуга предузећа. На овом нивоу се успоставља суштинска интеракција између потрошача и предузећа. Четврти највиши ниво, обухвата све претходне нивое односа, почев од базе података и

³³⁶ Matthyssens, P., Van den Bulte, C. (1999), "Getting closer and nicer: Partnership in the Supply Chain", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 72-83.

³³⁷ Gummesson, E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Oxford, p. 5.

³³⁸ Palmer, A. (2005), *оп.цит.*, p. 147; Милисављевић и др. (2012), *оп.цит.*, стр. 75.

персонализованих услуга, програма лојалности, лојалности према бренду, интерног маркетинга, персонално-социјалних односа и стратегијских алијанси.³³⁹

Christopher et al. (2008),³⁴⁰ истичу разлике између традиционалног и маркетинга односа и наглашавају да маркетинг односа:

- у приступу маркетингу наглашава однос уместо трансакције;
- разуме економију задржавања потрошача и на тај начин осигурава да се тачан износ новца и других ресурса оптимално алоцира између два циља: задржавања и привлачења потрошача;
- указује на значај интерног маркетинга у остваривању циљева екстерног маркетинга;
- шири начела маркетинга односа и на друга значајна тржишна подручја, не ограничавајући се само на тржиште потрошача;
- препознаје да квалитет, услуга и маркетинг морају да буду много више интегрисани;
- показује како традиционални маркетинг концепт базиран на 4Ps, не може да одслика све важне елементе који су неопходни у изградњи и одржавању тржишних односа;
- посматра маркетинг у унакрсно-функционалном контексту.

Gummesson (2008),³⁴¹ је развио класификацију типова односа. Он дефинише 30 пословних односа, који се могу категоризовати у три типа односа. Први су *тржишни односи*, који се успостављају између добављача, потрошача, конкурената и осталих који послују директно на тржишту. Следећа два типа су нетржишни односи који индиректно утичу на квалитет, продуктивности и профитабилност тржишних односа. Један су *мега односи* који егзистирају изнад тржишних односа и баве се економијом и друштвом у целини. Ту спадају маркетинг (лобирање ради утицаја на јавно мишљење и политичке везе), мегаалијансе (као што је ЕУ) и друштвени односи (партијске и етничке везе). Други су *нано односи*, који егзистирају испод тржишних односа: они се баве интерним пословањем предузећа. Примери су односи између интерних купаца и односи између интерних тржишта који се јављају као последица развоја независних профитних центара и дивизионе организације компаније.

Развој концепта маркетинга односа променио је традиционални приступ у изучавању маркетинга. Значајне промене су уочљиве у следећих шест димензија:³⁴²

- Маркетинг односа тежи да креира нову вредност за потрошаче и након тога да учествује у томе са датим потрошачима;

³³⁹ Brodie, J., Coviello, E., Brooks, W., Little, V. (1997), „Towards a paradigm shift in marketing: an examination of current marketing practice“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 383-406.

³⁴⁰ Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 4.

³⁴¹ Gummesson, E. (2008), *op. cit.*, pp. 36-40.

³⁴² Egan, J. (2011), *Relationship Marketing*, Pearson Education Ltd., Harlow, England, p. 38.

- Маркетинг односа препознаје да потрошачи имају двостуку улогу и то, као купци, али и као непосредни учесници у дефинисању вредности коју желе да купе.
- Маркетинг односа репрезентује континуалне кооперативне напоре између купца и продавца;
- Маркетинг односа препознаје потрошачке вредности у току животног века куповина;
- Маркетинг односа настоји да изгради ланац односа у организацији, да креира вредност потрошачима коју они желе, као и да формира ланац односа између организације и њених главних стејкхолдера, укључујући произвођаче, дистрибутивне канале, посреднике и власнике.

Централна преокупација маркетинга односа је веза између продавца и потрошача и природно је да се у највећој мери маркетиншки односи испољавају међу њима. Међутим, посматрано у ширем контексту, маркетинг односи се осим између понуђача и потрошача, испољавају и са свим осталим стејкхолдерима предузећа. У том контексту, маркетинг однос се посматра као серија односа, мрежа и интеракција између свих тржишних актера. База за настанак односа је интеракција купца и продавца, док укључивање других тржишних учесника доводи до стварања сложене структуре мреже односа. У мрежи односа сви актери улазе у активне контакте, што означава њихову интеракцију. Очигледно је дакле да маркетинг односа репрезентује све маркетиншке активности усмерене ка успостављању, развоју и одржавању успешне и увезане размене.

1.4. Типови маркетинга односа у хотелијерству

Модерно хотелијерство представља врло комплексну и динамичну привредну активност, коју одликује велики број веза и односа са различитим учесницима у турбулентном окружењу. Ове везе и односи у хотелској индустрији чине мрежу односа. Мрежа односа је комплексна структура која се заснива на повезаности три или више партнера. Пошто партнери имају различите циљеве у мрежи, веома је важна њена организација као и управљање односима у мрежи. Најчешће мрежу чине следећи партнери: гости, запослени, посредници, конкуренти, као и друге интересне групе (слика 3.3).

Слика 3.3. Типови маркетиншких односа у хотелијерству



Извор: Илустрација аутора

. У наставку биће објашњени поменути типови односа између различитих актера у хотелијерству. Ови односи представљају критични елемент за изградњу дугорочних односа и лојалности потрошача.

1.4.1. Однос између госта и хотела

Однос између госта и хотела се може класификовати као диада односа купац-продавац.³⁴³ Хотелски гости се могу поделити у две групе према мотиву боравка и то на туристе и пословне путнике. Туристе чине независни путници, који бораве у хотелу из различитих мотива и хотелске услуге плаћају сами. С друге стране, пословне путнике чине представници различитих компанија, чији је боравак у хотелу везан за активности повезане са послом (семинар, конференција, састанци, посета партнерима и сл.) и чији боравак у хотелу плаћа компанија коју представљају. За разлику од туриста који директно ступају у однос са хотелом, пословни путници бораве у хотелу по основу унапред договорених аранжмана и уговора које склапају њихове компаније са хотелима или хотелским ланцима. Зато се овај однос више посматра као В2В (*business-to-business*) и захтева различите маркетиншке стратегије и тактике у циљу изградње дугорочних односа.

Гост ступа у однос са хотелом преко његових запослених. Интеракција се заснива на персоналном односу између госта и запослених током услужног процеса. У овом процесу комуникација између актера је веома важна за добро разумевање жеља и захтева гостију. Кључну улогу у овом процесу има образован и добро организован персонал. Квалитет услуге који они пружају госту је веома важан јер од нивоа квалитета зависи задовољство госта хотелском услугом. Задовољство госта је предуслов његове лојалности, односно жеље да се поново врати у тај хотел, као и да га препоручи пријатељима. Хотели би требали да имају у виду да је задржавање постојећих гостију и изградња дугорочних односа са њима много профитабилнија стратегија, него привлачење нових гостију.

У литератури се наводе два типа односа између потрошача и предузећа и то: трансакциона размена и колаборативна размена.³⁴⁴ Трансакциона размена подразумева да више компанија које продају исти или сличан производ/услугу имају исте клијенте. Трошкови промене предузећа су ниски, а потрошачи не придају велики значај дугорочним односима са компанијом. Пример ових услуга су штампарске услуге, снабдевачи канцеларијским материјалом и сл. С друге стране, уколико предузеће жели да задржи потрошаче оно ће диференцирати своју понуду и дати потрошачима производе и услуге које они желе. Колаборативна размена се заснива на уважавању заједничких циљева и интереса и погодна је основа за изградњу дугорочних односа. Један од начина везивања потрошача за компанију је креирање баријера за излазак из односа. У хотелијерству најчешће излазне баријере су: уговорни однос између хотела и

³⁴³ Gummesson, E. (2008), *op.cit.*, p. 211.

³⁴⁴ Jackson, B.B. (1985) „Build customer relationships that last“, *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp. 120-128.

других компанија, ценовна политика, локација, али и идентификација са хотелским брендом и вредностима које хотел пропагира (зелено хотелијерство, очување животне средине и сл.).

Кључне димензије за успостављање односа између хотела и госта су следеће: компатибилност везе и циљева, поверење, емпатија и реципроцитет.³⁴⁵ Везивање се дефинише као део пословног односа између госта и хотела, који заједно сарађују према дефинисаним циљевима. Партнери у односу морају да деле заједничке циљеве иако њихови појединачни циљеви не морају бити исти. Тако партнери у ланцу вредности (хотел и његови добављачи хране и пића) могу да имају различите појединачне циљеве, али да деле заједнички циљ који се односи на успешно задовољење жеља хотелских гостију. Поверење представља веру партнера да ће све стране да се придржавају договора и да ниједна страна неће учинити нешто што би нашкодило другом партнеру. Изградња поверења међу партнерима се заснива на двосмерној размени информација и знања. Емпатија је димензија односа која подразумева сагледавање ситуације са становишта друге стране. Ово се односи на разумевање жеља и потреба друге стране. Ова димензија је кључ успеха хотела. Реципроцитет подразумева пружање услуге другој страни, коју она треба да врати у неком временском периоду. Овај елемент наглашава значај личних веза у пословном односу. Пословни односи се изграђују на пријатељству, а пријатељство је резултат различитих социјалних интеракција. Није ретка ситуација да су највећи клијенти пословних хотела запослени у појединим компанијама, чија сарадња се заснива на личном познавству директора хотела и директора ових предузећа.

У литератури се наводи велики број елемената који су од критичне важности за успостављање дугорочних маркетинг односа између хотела и гостију. Они се могу класификовати у четири групе: *производ, услуга, цена, комуникација и технологија*.³⁴⁶

Под хотелским производом најчешће се подразумева квалитет и изглед материјалних компонента хотела. Пошто је први утисак веома важан, екстеријер и ентеријер хотела морају да утичу на формирање позитивног утиска код госта. Изглед зграде, боја и изглед фасаде, осветљење, уређење травњака, паркинг, уређење јавних површина и соба, квалитет намештаја и опреме, чистоћа су најзначајнији фактори који утичу на перцепцију квалитета и задовољство гостију.

Висок квалитет хотелске услуге је кључни елемент за изградњу дугорочних односа са гостима. Зато хотели треба да настоје да у центру својих активности ставе потребе и жеље својих гостију. Оријентација на потрошаче омогућава хотелу да упозна своје госте и креира услуге у складу са њиховим жељама по прихватљивој цени. Хотели би требали да креирају језгро услуге на чијим основама би изградили однос са

³⁴⁵ Hollensen, S. (2010), *Marketing Management: A Relationship Approach*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England, pp. 200-203.

³⁴⁶ Ottenbacher, M.C. (2007), „Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 431-454; Berry, L.L. (1995), „Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.

гостима. Након тога прилагођавају однос са индивидуалним гостом и проширују основну услугу екстра бенефитима.

Цене услуга које хотел пружа треба прилагођавати у складу са стратегијом изградње дугорочних односа са потрошачима. Ово је веома распрострањена пракса, тако што лојални гости имају ниже цене смештаја, привилегију да добију боље собе и додатне услуге у односу на госте који не партиципирају у програмима лојалности.

Комуникација има позитивне ефекте на поверење међу партнерима у мрежи. Такође, комуникација позитивно утиче на потрошача и његову приврженост компанији. Хотелска предузећа настоје да комуницирају са својим садашњим и потенцијалним гостима на начин, који је довољно интересантан да пробуди њихову пажњу и изазове одговор. У ту сврху хотели користе различите медије и промотивне поруке, како би информисале и подсетиле редовне госте или привукле нове у хотел. По доласку госта у хотел, комуникација се одвија током целог периода боравка, као и по одласку из хотела. Анкете о задовољству боравком у хотелу које се шаљу гостима по одласку из хотела, као и решавање приговора и жалби гостију, представљају веома моћан алат за обезбеђивање комуникације са гостима.

Модерна технологија омогућава хотелским предузећима изградњу базе података својих гостију. У бази се могу наћи различити подаци о госту: персоналне информације (име и презиме, датум рођења, држављанство, брачни статус, број деце), историја боравка у хотелу, тип префериране собе (пушачка или непушачка), посебни захтеви (мекши јастук, додатни покривач, соба са погледом), поруџбине хране и пића, жалбе и сл. Детаљна база података омогућава хотелу да идентификује специфичне захтеве сваког госта, индивидуалне преференције и да своју услугу прилагоди према личним захтевима. Тако хотели који ефективно управљају базом података обезбеђују и бољу услугу, што у крајњој инстанци води сатисфакцији госта и његовој лојалности.

Schurr (2007),³⁴⁷ сматра да постоји велика сличност између изградње пословних односа и изградње личних односа (брак). У овом процесу, он идентификује пет корака у изградњи односа и то: упознавање (свесност), састанак (истраживање), удварање (експанзија), брак (обавеза) и евентуално развод (распад односа). Према датом моделу однос између хотела и потрошача почиње да се развија у истраживачкој фази коју одликује покушај хотелских предузећа да привуку пажњу потенцијалних гостију. У овој фази долази до преговарања и покушаја партнера да разумеју моћ и очекивања друге стране. Уколико су обе стране задовољне, однос прелази у следећу фазу – експанзију. У фази експанзије успостављају се дугорочни односи размене и поверење. У фази обавезе (брак) долази до стварања одређеног нивоа ексклузивног односа међу партнерима, али и тражења информација о алтернативама. Уколико партнери уоче да им је боље да буду изван односа и да ће то допринети бољем остварењу њихових циљева долази до распада односа.

³⁴⁷ Schurr, P. H. (2007), „Buyer–seller relationship development episodes: theories and methods“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 3, pp. 161-170.

1.4.2. Однос између посредника и хотела

Хотелска предузећа успостављају односе са великим бројем посредника. То могу бити инвеститори, као што су финансијске институције, власници, франшизне компаније, менаџмент компаније, маркетинг агенције, непрофитне организације и институције, држава. Међутим, најзначајнији посредник за хотелска предузећа су туристичке агенције које продају њихове смештајне капацитете. Однос између посредника и хотела је сличан односу између хотела и госта, али овај однос подразумева управљање свим маркетиншким активностима усмерених према креирању, развоју и одржавању успешних односа размене у ланцу вредности.

Туристичке агенције омогућавају повезивање понуде хотелских капацитета са тражњом за хотелским услугама. Осим тога оне омогућавају повезивање и других учесника на туристичком тржишту као што су авиокомпаније, компаније за изнајмљивање аутомобила, бродови за крстарење, компаније које организују специјалне догађаје и разне атракције. Оне представљају својеврсни мост између понуде и тражње. На једној страни се налазе потрошачи са разноврсним жељама и захтевима, док на другој страни се налазе понуђачи који нуде разноврсне услуге (смештај, исхрана, превоз, разонода, рекреација, спорт, забава). Туристичке агенције обављају више послова: посредовање у обављању путовања, саветовање путника, организовање путовања на индивидуални захтев туристе или групе. Корист од коришћења туристичких агенција је у томе што су оне специјализоване за проналажење добрих цена за њихове клијенте, као и познавање програма путовања.³⁴⁸

Успостављање профитабилних маркетиншких односа са крајњим потрошачима у хотелској индустрији у великој мери зависи од начина пословања и односа са туристичким агенцијама које имају кључну улогу у саветовању путника и туриста у вези избора хотела. У овом односу карактеристичне су три типа веза: *хотел - туристичка агенција*, *туристичка агенција - потрошач*, *хотел - потрошач*.

Хотел - туристичка агенција. Туристичке агенције преко мреже својих пословница, као и веб сајта омогућавају хотелима да продају своје расположиве капацитете. Глобални дистрибутивни системи су омогућили агенцијама увид у расположиве слободне капацитете хотелских предузећа и њихову продају заинтересованим путницима и туристима. За сваку резервацију хотел плаћа агенцији провизију која се креће у распону од 5-20% од цене собе коју гост плаћа. Међутим, развојем Интернета и могућности успостављања директног контакта између хотела и потенцијалних гостију, доводе у сумњу будућу улогу туристичких агенција.

Други однос се успоставља на релацији *туристичка агенција - потрошач*. Корист коју потрошачи имају од туристичких агенција је пружање разноврсних информација и савета у вези путовања. Путовање у различите дестинације пре свега далеке дестинације одликује велика неизвесност за туристе. У том смислу, је значајна улога туристичких агенција у смањењу неизвесности кроз пружање разноврсних

³⁴⁸ Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *оп.цит.*, стр. 600.

информација и савета туристима. На основу ових информација туристи могу лакше да се одреде за одређени аранжман. Пошто се одреде за одређену дестинацију, туристичке агенције им омогућавају да резервишу хотел и превоз, као и додатне услуге у самој дестинацији.

Трећи однос је резултат претходна два и остварује се на релацији *хотел - потрошач*. Сарадња хотела са туристичким агенцијама олакшава хотелима продају својих капацитета. Туристичке агенције омогућавају повезивање понуде и тражње за хотелским услугама, као и довођење туриста и путника у хотеле широм света. Пошто су гости „у кући“ на хотелима је да их квалитетом услуга задовоље и изграде дугорочне односе са њима. Добра сарадња са посредницима у смислу поштовања уговорних обавеза и редовна исплата посредничке провизије, свакако утиче да туристичка агенција препоручи одређени хотел потенцијалним путницима, пре него други конкурентски хотел.

Најзначајнији фактор успеха у овим односима је поверење између учесника. Поверење међу партнерима доводи до успостављања пријатељских односа који су предуслов креирања квалитета понуде и профитабилног пословања.

1.4.3. Однос између запослених и хотела

Успех хотелских предузећа не зависи само од екстерних односа које ова предузећа имају са различитим тржишним актерима, већ у великој мери зависи и од интерних односа унутар самог хотела. Ова партнерства укључују запослене, различите пословне јединице и функционална одељења предузећа. Разноврсни односи између наведених чинилаца креирају интерно тржиште, интерни маркетинг и интерну мрежу на којима почивају интерна партнерства и дугорочни односи са потрошачима. Од нивоа развоја интерног маркетинга зависе укупни маркетиншки односи предузећа. Развијен интерни маркетинг је претпоставка развоја екстерног маркетинга, а кључну улогу у овом процесу имају запослени.³⁴⁹

Запослени представљају кључну компоненту у изградњи дугорочних маркетинг односа у хотелијерству. Однос запослених и гостију је предуслов успешног пословања хотелских предузећа. Запослени имају важну улогу у креирању задовољства и лојалности гостију, путем интеракције и пријатељског односа са њима. Професионалност, љубазност, учтивост, компетентност, мотивисаност особља само су неки од фактора од којих зависи сатисфакција хотелских гостију. С друге стране, да би хотелски гости били задовољни испорученом услугом, хотелска предузећа би требало да осигурају да су њихови запослени задовољни. Уколико запослени нису задовољни веома је тешко да ће они бити у стању да задовоље потребе и захтеве гостију хотела.


Интерни маркетинг се најчешће посматра као процес који је усмерен у правцу развоја интерног партнерства. Развој интерног партнерства карактеришу следеће одлике: запослени се третирају у исто време и као добављачи и као потрошачи; кидају

³⁴⁹ Gummesson, E. (2008), *оп.цит.*, pp. 209.

се функционалне баријере унутар компаније; истим техникама се комуницира са интерном публиком као и са екстерном; маркетинг заузима место између профитних центара у децентрализованог организацији; спроводи се интеграција запослених који се усмеравају у правцу мисије, стратегије и циљева компаније; спроводе се мере усмерене на интерне активности запослених, како би се унапредило тржишно пословање; на значају добијају активности којима се унапређује интерна комуникација и потрошачка свест међу запосленима; развија се концепт по којим се задовољство запослених директно везује за задовољство потрошача; развија се концепт како да се придобије и задржи одговарајућа потрошачка свест међу запосленима; план продаје уступа место плану кључних купаца.³⁵⁰

За развој интерног партнерства поред односа хотела према запосленим, веома је битан однос запослених према хотелском предузећу. У том погледу важна је лојалност сваког запосленог према хотелском предузећу и његовим циљевима раста и развоја. Запослени који дуже раде и који су везали своје пословне и индивидуалне циљеве за конкретни хотел, представљају и већу гаранцију да ће активно да се укључе у активности интерног и екстерног маркетинга. На хотелима је да охрабрују и мотивишу своје запослене како би са њима изградили дугорочне партнерске односе, што је предуслов у изградњи дугорочних односа са гостима. Дobar пример су „Златни стандарди“ *Ritz-Carlton* хотела, који представљају основу изградње дугорочних партнерских односа са запосленима и гостима овог престижног хотелског бренда (слика 3.4).

Слика 3.4. Златни стандарди *Ritz-Carlton* хотела³⁵¹



The Ritz-Carlton®

ЗЛАТНИ СТАНДАРДИ

Наши Златни стандарди су темељ *Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.*
Они обухватају вредности и филозофију по којима послујемо и
обухватају:

Кредибилитет

Хотел *Ritz-Carlton* је место где су брига и удобност наших гостију наш највећи задатак. Обавезујемо се да ћемо обезбедити најбоље личне услуге и услове за наше госте, који ће увек уживати у топлом, опуштеном, а ипак префињеном амбијенту.
Искуство *Ritz-Carltona* оживљава чула, улива благостање и испуњава чак и неизречене жеље и потребе наших гостију.

Мото

У Хотелу *Ritz-Carlton* “*Ми смо Даме и Господа, која служи Даме и Господу.*” Овај мото представља пример антиципиране услуге која се пружа од стране свих запослених.

³⁵⁰ Egan, J. (2011), *Relationship Marketing*, Pearson Education Ltd., Harlow, England, pp. 170-182.

³⁵¹ The Ritz-Carlton, *Gold Standards*, преузето 31.08.2015. са:

<http://www.ritzcarlton.com/en/Corporate/GoldStandards/Default.htm>

Три степеника услуживања

1. Топоа и искрен поздрав. Користите име госта.
2. Антиципирање и задовољавање потреба сваког госта.
3. Љубазан опростај. Дајте топли поздрав “Збогом” и користити име госта.

Вредност услуге: Ја сам поносан што сам део Ritz-Carltona

1. Изграђујем јаке везе и везујем госте за Ritz-Carlton.
2. Увек сам доступан за изражене и неизречене жеље и потребе наших гостију.
3. Овлашћен сам да креирам јединствена, незаборавна и лична искуства за наше госте.
4. Разумем своју улогу у постизању кључних фактора успеха у прихватању заједничких активности и стварању Ritz-Carlton мистике.
5. Непрестано трагам за могућностима да иновирам и побољшам Ritz-Carlton искуство.
6. Одмах решавам проблеме госта.
7. Креирам радно окружење за тимски рад и додатне услуге, тако да се испуњавају потребе наших гостију.
8. Имам прилику да стално учим и развијам се.
9. Укључен сам у планирање послова који утичу на мене.
10. Поносан сам на мој професионални изглед, језик и понашање.
11. Штитим приватност и безбедност наших гостију, мојих колега запослених и поверљиве информације и имовину компаније.
12. Одговоран сам за бескомпромисан ниво чистоће и стварање безбедног и сигурног окружења.

Шести дијамант

Харизма
Емоционална повезаност
Функционалност

Обећање запосленима

У Ritz-Carltonu наше Даме и Господа су најважнији ресурс у обезбеђењу услуга нашим гостима.

Применом начела поверења, поштења, поштовања, интегритета и посвећености, негујемо и максимизирамо таленат за добробит сваког појединца и компаније.

Ritz-Carlton подстиче радно окружење у којем се разноликост вреднује, квалитет живота се побољшава, индивидуалне аспирације се испуњавају и мистика Ritz-Carltona се учвршћује.

Извор: The Ritz-Carlton, [Gold Standards](#)

Односи запослених и хотела обухватају интеракцију између генералног директора, менаџера, супервизора и запослених. Стратегија успостављања односа између запослених и хотела се базира на препознавању значаја регрутације, мотивације, обуке и задржавања квалитетних запослених, кроз развој послова који задовољавају њихове индивидуалне потребе.³⁵² Стратегија развоја интерног маркетинга, односно успостављање партнерства између хотела и запослених укључује следеће кораке: 1) успостављање услужне културе, 2) развој маркетиншког приступа у управљању

³⁵² Varey, R.J., Lewis, B.R. (2000), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, pp. 83.

људским ресурсима, 3) ширење маркетиншких информација запосленима, 4) увођење система награди и признања.³⁵³

Успостављање услужне културе. У хотелским предузећима успех интерног маркетинга зависи од успостављања организације која подржава услуживање потрошача. Развој услужне културе у хотелским предузећима мора да буде подржан од менаџмента хотела. Често програми обуке запослених могу дати само краткорочне резултате, уколико менаџмент не подржава запослене који су у контакту са клијентима. Често шеф рецепције инсистира да рецепционери буду услужни и пријатељски настројени према гостима. Али уколико је мало рецепционара, па гост мора да чека дуго да би се неко јавио на телефон, а онда после топлог поздрава „Добар дан, добили сте хотел Плазу, Марко је на телефону, изволите“ звучи празно уколико за тим следи „Молимо сачекајте тренутак“. Зато менаџмент мора да инсистира на креирању политика, процедура, система одговорности и награда које стварно подржавају развој услужне културе, која у центар активности ставља госта. Ово подразумева велику количину времена и финансијских средстава, које треба уложити у адекватну политику запошљавања, обуке, награђивања, решавања жалби гостију и оспособљавања запослених да преузму одговорност и доносе одлуке. Хотелска предузећа не могу да очекују од запослених да развију оријентацију према потрошачима, уколико таква политика није подржана од управе хотела. Развој услужне културе подразумева и промену у организационој структури. Конвенционална организациона структура има облик пирамиде, у којој се на врху налази генерални директор, на средњем нивоу су менаџери одељења, а на дну особље које је у контакту са гостима. Услужна култура подразумева окренуту пирамидалну организацију. На врху су клијенти, а управа хотела се налази на дну. Целокупна организација је усмерена према услуживању потрошача. Највећи значај има особље на првој линији услуживања, које је у сталном и непосредном односу са гостима, док менаџери одељења и управа помажу особљу на фронту да што боље обављају своје послове.

Развој маркетиншког приступа у управљању људским ресурсима. Маркетиншки приступ у управљању запосленима подразумева да менаџмент хотела мора да идентификује и разуме потребе својих запослених, као што мора да разуме потребе и жеље својих гостију. Немају сви запослени исте жеље, неким је основни циљ зарада, док други значај дају и неким другим факторима, као што је локација, престиж, могућност напредовања, програми обуке и усавршавања и сл. Добри програми регрутовања, селекције, оријентације, обуке и мотивације запослених могу да допринесу одабиру и стварању квалитетних запослених. Велику улогу у овом процесу има одељење људских ресурса, које у сарадњи са осталим одељењима треба да креира такве програме који најбоље одговарају потребама хотела и запослених. Уколико хотел жели пријатељску и љубазну услугу, он мора да запошљава пријатељски расположене и љубазне људе. Хотелска предузећа треба да буду свесна да је могуће запосленима пружити техничке вештине неопходне за обављање посла, али их је тешко обучити да буду пријатељски расположени и љубазни. Програм оријентације подразумева

³⁵³ Kotler и др. (2010), *оп.цит*, стр. 359-379.

уознавање новозапосленог радника са хотелом, одељењима, пословима које ће обављати, стандардима квалитета услуге, дисциплином и другим правилима. Обука запослених би требало да представља континуиран процес у хотелским предузећима. Обуком запослени се упознаје са послом који обавља, а током каријере обука припрема запослене за будуће изазове истог или новог посла, док мотивација укључује разноврсне програме који се заснивају на материјалним и нематеријалним наградама које имају за циљ задржавање добрих запослених.

Ширење маркетинских информација запосленима. Запослени који су у непосредном контакту са гостима морају да располажу свим релевантним информацијама у хотелу. Међутим, дешава се у неким хотелима да особље које је у контакту са гостима не добија све информације које су битне за пословање. Тако директор маркетинга, може да обавести менаџере одељења о планираним догађајима и новим кампањама, али уколико поједини менаџери сматрају да то није важно за запослене, они ће остати без ових битних информација. Да би се ово спречило, важно је да менаџери одељења преносе све важне информације запосленима којима руководе. Поједина хотелска предузећа практикују штампање билтена и извештаја за запослене, као добро средство комуникације са запосленима у којима су садржане информације о плановима и циљевима, новим услугама, рекламним кампањама и сл. Индивидуални и групни састанци су такође добар начин комуницирања између запослених, управе и менаџера одељења. Састанци су посебно важни са запосленима који су у директном контакту са гостима, како би управа стекла увид у потребе гостију и чула њихов глас.

Увођење система награди и признања. Запослени морају да буду упознати са резултатима свога рада. Они треба да знају да ли успешно обављају посао и да ли су резултати у складу са прописаним стандардима. Програми интерног маркетинга претпостављају постојање методе мерења квалитета обављања посла и њихову усаглашеност са хотелским стандардима. Водеће хотелске групације на основу анкета гостију мере ниво њиховог задовољства услугом и ове информације преносе запосленима. Преношење ових информација до запослених који су одговорни за квалитет пружене услуге утиче на њихове ставове и будуће понашање. Мерење квалитета услуга има позитиван учинак на запослене уколико се они упознају са резултатима свога рада и ако се ода признање и да награда оним запосленима који добро обављају свој посао. Међутим, већина награда у хотелској индустрији се базира на оствареним финансијским резултатима. Укључивање награђивања запослених на бази задовољства гостију представља основ за развој оријентације према потрошачу, односно услужне културе у хотелском предузећу.

1.4.4. Однос између конкурената у хотелијерству

У борби за потрошаче хотелска предузећа непрекидно конкуришу једна другима. Као што је у првом делу назначено, разликујемо четири типа конкурената у хотелијерству: *директне конкуренте, конкуренте који нуде супституте, опште конкуренте и индиректне конкуренте.* Директни конкуренти су хотели који послују на

истом географском подручју, циљају исти сегмент гостију и нуде исти квалитет услуге. Конкуренти који нуде супституте, су они конкуренти који задовољавају исту потребу потрошача, сличног ценовног ранга и квалитета услуге. Тако луксузним хотелима са пет звездица конкуренти могу бити хотели са четири звездице, који нуде ниже цене за приближно исти квалитет услуге. Општу конкуренцију чине сва предузећа која нуде исту основну услугу и задовољавају исте потребе потенцијалних гостију. У овом сегменту хотелима су конкуренти сви хотели без обзира на категорију којој припадају, али и хостели, апартмани, приватни смештај и сл. Најшире посматрано индиректни конкуренти представљају сва она предузећа које конкуришу за исти приход потрошача.

У циљу остваривања профитабилне тржишне позиције хотелска предузећа настоје да диференцирају своју понуду у односу на конкуренцију. Диференцијације се могу извршити на бази физичких атрибута, услуге, особља, локације или имица. Физички атрибути, опипљиви елементи, односно материјална компонента услуге, не представљају тако значајно средство диференцирања од конкуренције, јер се ова предност може лако копирати и имитирати од стране конкурената. Много боља стратегија борбе са конкуренцијом је стављање фокуса на нематеријалним, односно неопипљивим компонентама хотелске услуге, коју је теже имитирати. Историја и имиџ хотела, професионално и љубазно особље, квалитетна услуга представљају добру основу за изградњу конкурентске предности.

Хотелска предузећа треба да одаберу на којим компонентама услуге ће градити своју конкурентску предност. Постоје мишљења да је боље да свака хотелска компанија изабере један атрибут и да оглашава себе као број један у погледу тог атрибута. Тако „Мотел 6“ се промовише као ланац са најнижом ценом, док се „Ritz-Carlton“ промовише као вођа на подручју вредности. Најбољи начин за изградњу конкурентске позиције је најбољи квалитет, најбоља услуга, најнижа цена, најбоља вредност и најбоља локација. Друго мишљење је да хотел може да изгради конкурентност на више поља. Тако хотел може да тврди да има најбољу вредност и најбољу локацију. Нису све разлике погодне за диференцирање од конкуренције. Зато хотелска предузећа треба пажљиво да одреде критеријуме на бази којих ће се разликовати од конкуренције. Ако хотел истиче предност да има највишу зграду у граду, то и није тако значајна предност посматрана очима потенцијалних гостију.³⁵⁴

Поред наведених односа хотела са гостима, посредницима, запосленима, и конкурентима, постоје и друга екстерна партнерства која немају комерцијални карактер. У ове односе спадају односи хотела са локалним и националним државним институцијама и агенцијама, непрофитним организацијама и институцијама. Законска регулатива утиче на позиционираност и конкурентност хотелских предузећа на тржишту. Зато је веома важно да хотелска предузећа одржавају добре односе са законодавцима на локалном, националном и међународном нивоу. Посебан аспект ових односа представља лобирање између предузећа и носиоца законодавне и извршне власти. Најчешће се ради о остваривању утицаја навођењем одређених аргумената да

³⁵⁴ Kotler и др. (2010), *оп.цит*, стр. 288-289.

би се одбранила тржишна и друштвена позиција предузећа. Лобирање долази до изражаја када је предузеће донатор разних социјалних и друштвених догађаја, као и када оно финансира деловање политичких партија.

2. СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ДУГОРОЧНИХ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

У литератури се често концепт маркетинга односа (*Relationship Marketing - RM*) поистовећује са концептом маркетинга односа са потрошачима (*Customer Relationship Marketing – CRM*). Поред сличности и блиске везе, између ова два концепта постоје битне разлике. Маркетинг односа је шири појам, јер обухвата односе које предузеће има са потрошачима, али и свим другим тржишним актерима, као што су власници, франшизне и менаџмент компаније, добављачи, посредници, конкуренти, владине и невладине организације и институције. С друге стране, маркетинг односа са потрошачима је маркетинг концепт који хотелском предузећу омогућава да идентификује, привуче и повећа број профитабилних потрошача путем управљања директним односима са њима. Примена CRM-а заснива се на употреби информационе технологије и као таква фокус је на оперативним активностима, а мање на стратегијским као што је случај са маркетингом односа.

2.1. Суштина концепта маркетинга односа са потрошачима (*Customer Relationship Marketing – CRM*)

Концепт маркетинга односа са потрошачима базира се на идеји да су потрошачи партнери предузећа, са којима менаџмент покушава да развије дугорочне пословне односе. Изградња дугорочних односа са потрошачима мења филозофију традиционалног пословања и приближава је принципима савременог маркетинга који указују да су сатисфакција и лојалност потрошача кључ успешног пословања. У CRM концепту потрошачи су вредна имовина предузећа. Успостављање трансакције путем продаје производа или испоруке услуга није крај маркетиншких активности предузећа, већ почетак дугорочне и корисне сарадње.³⁵⁵

Sin et al. (2005),³⁵⁶ истичу да упркос сличности која се огледа у оријентацији на изградњу дугорочних односа, постоје битне разлике између маркетинга односа са потрошачима и маркетинга односа. Прво, маркетинг односа је по природи више стратешки оријентисан, док CRM се користи више у тактичком смислу. Друго, маркетинг односа садржи више емоционалну и компоненту понашања, усредсређујући се на варијабле као што су односи, емпатија, узајамност и поверење. С друге стране, CRM је усмерен на управљање, фокусирајући се на напоре менаџмента за привлачење, одржавање и унапређење односа са потрошачима. Треће, маркетинг односа обухвата не само однос продавца и купаца, хотела и госта, него и изградњу односа са свим

³⁵⁵ Маринковић, В. (2012), *оп.цит.*, стр. 247.

³⁵⁶ Sin, Y.M.L., Tse, C.B.A., Yim, H.K. F. (2005), „CRM: conceptualization and scale development“, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1264-1290.

заинтересованим странама, као што су добављачи, запослени, клијенти, влада и сл., док маркетинг односа са потрошачима је више посвећен изградњи односа са кључним клијентима.

Слика 3.5. Хијерархија маркетинга односа и CRM-а



Извор: Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 17.

Управљање односима са потрошачима се базира на филозофији маркетинга односа, који подразумева имплементацију и коришћење информационе технологије у циљу што већег приближавања потреба и жеља потрошача понуди предузећа. Слика 3.5. указује на повезаност маркетинга односа, CRM-а и тактичког менаџмента у управљању односима са потрошачима.

У литератури из области маркетинга и менаџмента може се наћи велики број дефиниција маркетинга односа са потрошачима. Тако, Hobby (1999),³⁵⁷ наглашава да је CRM приступ менаџменту који предузећу омогућава да идентификује, привуче и повећа број профитабилних потрошача путем управљања директним односима са њима. Buttle (2001),³⁵⁸ истиче да се CRM односи на развој и одржавање дугорочних, обострано корисних односа са стратешки важним клијентима. Shoemaker (2001),³⁵⁹ истиче да је CRM технологија која се користи да повеже продају, маркетинг и сервис информациони систем у циљу изградње партнерства са потрошачима. Gummesson (2002),³⁶⁰ дефинише CRM као маркетинг заснован на односима, мрежама и интеракцијама, сматрајући да је маркетинг уграђен у укупно управљање мрежама

³⁵⁷ Hobby J. (1999), „ Looking After the One Who Matters“, *Accountancy Age*, pp. 28-30.

³⁵⁸ Buttle, F. (2001), „The CRM Value Chain“, *Marketing Business*, Vol. 2., pp. 52-55.

³⁵⁹ Shoemaker, M.E. (2001), „A framework for examining IT-enabled market relationship“, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 177-185.

³⁶⁰ Gummesson, E. (2002), „Relationship marketing in the new economy“, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-57.

продајних организација, тржишта и друштва. Он је усмерен на дугорочни *win-win* однос са појединачним потрошачима, а вредност се заједнички креира између укључених страна. Greenberg (2002),³⁶¹ каже да је CRM свеобухватни сет процеса и технологије за управљање односима са садашњим и потенцијалним потрошачима и пословним партнерима преко маркетинга, продаје и услуга без обзира на комуникационе канале. Циљ CRM-а је оптимизација сатисфакције потрошача и партнера, прихода и пословне ефикасности, путем изградње снажних односа на свим организационим нивоима. Kincaid (2003),³⁶² каже да је CRM стратегијска употреба информација, процеса, технологије и људи у циљу управљања односима са потрошачима током њиховог животног циклуса. Payne и Frow (2005),³⁶³ тврде да се CRM бави стварањем, развојем и унапређењем индивидуалних односа са потрошачима, односно, са пажљиво таргетираним потрошачима и групама које максимизују укупну временску вредност потрошача. Shang и Fen (2006),³⁶⁴ наглашавају да је CRM комбинација људи, процеса и технологије и да настоји да разуме потребе потрошача и подржи пословну стратегију у изградњи дугорочних профитабилних односа са потрошачима. Kotler et al. (2009),³⁶⁵ дефинишу маркетинг односа са потрошачима као процес пажљивог управљања детаљним информацијама о потрошачима и „тачкама додира“ како би се максимизирала лојалност потрошача. Тачке додира су ситуације и места на којима потрошач ступа у однос са производом или услугом предузећа – од стварног искуства преко личног или масовног комуницирања до необавезног посматрања. У хотелијерству додирне тачке су: резервације, пријављивање и одјављивање, услуга у соби, пословна услуга, рекреацијски простор, перионица, ресторан и бар.

Најсвеобухватнију дефиницију дали су Christopher, Payne и Ballantyne (2008),³⁶⁶ који CRM дефинишу на следећи начин:

„CRM је стратешки приступ побољшању вредности за акционаре путем развоја одговарајућих односа са кључним потрошачима и потрошачким сегментима. CRM обједињује потенцијал информационе технологије и стратегије креирања профитабилних дугорочних односа. Важно је да CRM пружа могућности за побољшања употребе података и информација у циљу бољег разумевања потрошача и имплементације стратегије маркетинга односа. Ово захтева крос-функционалну интеграцију, људи, активности и маркетинг могућности путем информационе технологије и апликација“.

³⁶¹ Greenberg, P (2002), *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*, McGraw-Hill, Sydney, p. 30.

³⁶² Kincaid, J.W. (2003), *Customer relationship management: Getting it right*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, p. 41.

³⁶³ Payne, A., Frow, P. (2005), „A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176

³⁶⁴ Shang, S., Fen, Y. (2006), “Understanding the Technology and Organizational Elements of Customer Relationship Management Systems” *AMCIS 2006 Proceedings*. Paper 313, pp.57-89.

³⁶⁵ Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England, p. 397.

³⁶⁶ Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 16.

У литератури се прави разлика између четири нивоа CRM концепта: *стратегијски, оперативни, аналитички и колаборативни.*³⁶⁷

Стратегијски CRM наглашава неопходност изградње организационе културе која је усмерена на потрошаче. Оваква организациона култура има за циљ привлачење и задржавање потрошача путем испоруке супериорне вредности. Овде је значајно да се ресурси алоцирају тамо где највише допринесе вредности за потрошаче, а систем награђивања промовише понашање запослених које доприноси сатисфакцији и задржавању потрошача.

Суштина *оперативног CRM-a* је у аутоматизацији маркетинга, продаје и система услуживања применом софтверских решења, који омогућавају корисницима да квалитетно обраде податке у циљу успешне сегментације и комуникације са потрошачима. Коришћењем софтверских апликација могуће је предвидети реакције потрошача и будући ниво продаје у зависности од стратегија које је предузеће имплементирало. Оперативни CRM подразумева коришћење специјалних софтвера који омогућавају аутоматизацију продајних активности. Овај софтвер садржи апликације које помоћу архиве реализованих трансакција олакшавају предвиђање будуће продаје. Примена одговарајућих решења омогућава компанијама да аутоматизују своју услужну делатност, било да је обављају путем кол-центра, контакт центра, Интернета или лично. Контактни центри се разликују од кол центра по томе што се они не баве само телефонским позивима, него и комуникацијом преко других медија, као што су пошта, факс, e-mail, и смс поруке. Софтвери за аутоматизацију помажу компанијама да постану ефективније и ефикасније тако што смањују трошкове, побољшавају квалитет услуга, повећавају продуктивност и сатисфакцију потрошача. Нови видови технологије као што су интерактивни гласовни одговори (*interactive voice respons – IVR*) омогућавају потрошачима да интерактивно комуницирају са рачунарима неке компаније (бирање опције из менија притиском на тастатуру телефона).

Аналитички CRM се базира на правилној употреби података о потрошачима, како би се постигла већа вредност за њих, али и за предузеће. Тако хотелска предузећа могу прикупљати податке о потрошачима који се односе на њихове демографске, географске, психографске карактеристике, број ноћења, начин плаћања, степен лојалности, реакцију на промотивне кампање и сл. Анализом ових података хотели могу доћи до значајних информација као што су: ко су највреднији гости; која промотивна понуда је дала најбоље резултате; који гости су склони преласку код конкурената.

Колаборативни CRM се односи на стратегијско и тактичко усклађивање различитих предузећа у ланцу вредности у циљу бољег идентификовања, привлачења и задовољења потрошача. Ово подразумева блиску сарадњу између запослених, усклађивање процеса и технологије како би се осигурало адекватно задовољење потреба потрошача. Успостављање сарадње између компанија подразумева постојање

³⁶⁷ Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, pp. 3-12.

технологије, која омогућава комуникацију и кретање информација изван граница појединачне компаније. Иако традиционална технологија као што је пошта, телефон, факс, омогућава проток информација између организација, колаборативни CRM се заснива на модерној технологији као што су електронска размена података (EDI), портали, електронско пословање, интернет телефонија (*Voice over Internet Protocol - VoIP*), конференције, веб форуми, e-mail, собе за чет. Ова технологија омогућава брз пренос информација између компанија и/или њихових потрошача. Колаборативни CRM омогућава компанијама да ускладе своје напоре у циљу ефективнијег и ефикаснијег опслуживања потрошача.

Маркетинг односа са потрошачима је релативно нов концепт, што условљава неслагања међу ауторима који се баве овом проблематиком. Прво, поједини аутори сматрају да је ово једна форма маркетинга, као што је маркетинг базе података (*Database Marketing*). Маркетинг базама података се заснива на прикупљању података о потрошачима из различитих извора. Ови подаци се обрађују како би се донеле релевантне пословне одлуке. Ипак, CRM је шири концепт од маркетинга базама података. По нивоу циљева које обухвата, маркетинг базе података одговара аналитичком CRM-у, док нека подручја активности стратегијског и оперативног CRM-а не постоје у оквиру маркетинга базе података. Друго, погрешно је поистовећивање CRM-а са маркетинг процесом. Уколико се CRM посматра само као маркетинг однос са потрошачима, онда се може поистоветити са маркетинг процесом. Међутим, CRM пружа податке које не користи само одељење маркетинга, него и остала одељења и сектори предузећа. Предузећа могу ове податке дистрибуирати добављачима и партнерским компанијама. Треће, CRM је производ информационе технологије. Иако CRM захтева примену информационе технологије и специјалних софтвера, CRM није информациони систем, него се он користи за подршку информационе технологије како би се развили и унапредили односи са потрошачима. Четврто, CRM је усмерен ка креирању програма лојалности. CRM представља корак више у оријентацији на потрошаче у односу на програме лојалности. Он се фокусира на дугорочну активну сарадњу, док програми лојалности се базирају на повременом нуђењу одређених бенефиција потрошачима. Пето, CRM може да примени било која компанија. Иако компанија може бити оријентисана на потрошаче и применити аутоматизацију маркетиншких, продајних и услужних активности, уколико не поседује све релевантне информације о различитим потрошачима, она неће бити у стању да имплементира CRM.³⁶⁸

CRM представља ново поље у области пословних стратегија, информационе технологије и маркетинг менаџмента. CRM је филозофија менаџмента која захтева реконфигурацију пословних активности везаних за потрошаче. Основна разлика између маркетинга односа са потрошачима и традиционалног маркетинга је у томе што се традиционални маркетинг заснива на краткорочној трансакцији, док CRM фокус

³⁶⁸ Buttle, F. (2009), *op.cit.*, pp. 12-14.

ставља на максимизирању прихода од сваког потрошача током њиховог животног века.³⁶⁹

Day, Dean и Reynolds (1998)³⁷⁰ указују на предности имплементације CRM-а. Прво, блиска сарадња са потрошачима, може створити конкурентску предност за предузеће. Временом, потрошачи едукују предузеће у вези њихових потреба, жеља и преференција, што повратно утиче на конкурентски положај предузећа и диференцирање од конкурената. Друго, ефективни CRM доводи до повећања сатисфакције потрошача. Адекватна примена концепта путем дијалога са потрошачима, омогућава кројење по мери производа и услуга у складу са индивидуалним потребама, као и развој нових производа и услуга, који ће задовољити нове или антиципирати будуће потребе и жеље потрошача. Треће, примена CRM техника доводи до смањења маркетиншких трошкова. Привлачење нових потрошача је много скупље него задржавање постојећих. И на крају, развој блиских односа са потрошачима повећава њихову лојалност. Лојални потрошачи су верни одређеним производима и услугама компаније, купују више и чешће и шире усмену пропаганду. Ови аргументи указују да примена CRM концепта утиче на раст профитабилности компаније, смањењу трошкова придобијања нових купаца и повећању профитабилности купца који су вољни да плате вишу цену за бољу услугу.

Rutherford и O'Fallon (2007),³⁷¹ су графички представили CRM модел у хотелијерству (слика 3.6).

У горњем делу модела је представљено да CRM програми доводе до бољег разумевања потреба и жеља потрошача и њихове сатисфакције, што утиче на њихову лојалност. У доњем делу су приказани резултати процеса претраге података о потрошачима. Као резултат овог процеса долази до раста прихода по потрошачу, бољег таргетирања потрошача и креирања бољих промотивних програма. Резултат примене CRM-а подстиче компаније да инвестирају у креирање базе података и информациону технологију на којој се базира примена CRM-а. Она омогућава, прикупљање, консолидацију, манипулацију и анализу података о потрошачима у циљу креирања адекватне пословне стратегије изградње дугорочних односа са њима. Да би се ово постигло осим примене савремене технологије неопходно је јединство свих организационих делова и запослених у примени CRM концепта.

³⁶⁹ Wilson, H., Daniel, E., McDonald, M. (2002), "Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1-2, pp. 193-219

³⁷⁰ Day, J., Dean, A., Reynolds, P. (1998), "Relationship marketing: Its key role in entrepreneurship", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 6, pp. 828-837.

³⁷¹ Rutherford, G.D., O'Fallon, J.M. (2007), *Hotel Management and Operations*, John Wiley and Sons, New Jersey, pp. 37-42.

Слика 3.6. CRM модел у хотелијерству



Извор: Rutherford, G.D., O'Fallon, J.M. (2007), *Hotel Management and Operations*, John Wiley and Sons, New Jersey, p. 39.

Примена CRM концепта је веома погодна у хотелијерству. Материјалне компоненте хотела, као што су локација или спољашњи изглед, представљају фиксне елементе у средњем и дугом року. Привлачење и задржавање гостију на бази ових компоненти услуге је постало тешко, зато што су оне стандардизоване од стране хотелских брендова и лако се могу имитирати. Ценовна конкуренција није атрактивна, зато што потрошачи могу лако да пронађу цене конкуренције и да их упоређују на Интернету. Као последица, гости су све мање лојални одређеном хотелском бренду, тако да CRM постаје веома корисна стратегија за хотелска предузећа у циљу диференцирања од конкурената. Хотелским предузећима је олакшана примена CRM концепта, зато што она лако добијају информације о својим гостима приликом резервисања смештаја и током боравка у хотелу. Сваки контакт између хотела и потенцијалних гостију је прилика за упознавање њихових потреба и изградњу будућих односа. Системским прикупљањем и анализом података о преференцијама и трансакцијама госта, хотелска предузећа добијају могућност да разумеју потребе и жеље својих гостију, побољшају квалитет услуга, креирају индивидуално искуство за појединачног госта. Развој комуникационе и информационе технологије омогућио је аутоматизацију овог процеса, смањење трошкова и бржи одговор на захтеве госта. Зато многа хотелска предузећа примењују савремену технологију у пословању, како би побољшала услугу и имплементирала разноврсне CRM програме.

Маркетинг односа са потрошачима у хотелијерству укључује стварање, одржавање и учвршћивање снажних односа са клијентима. Разликујемо три начина на основу којих хотел може да развије што успешнији однос са својим гостима и тиме осигура њихово задовољство и лојалност. Прво, то се може постићи нуђењем финансијских погодности клијенту, (додељивање квалитетније собе честим гостима, по

нижим ценама). Друго, додатним друштвеним погодностима уз финансијске погодности, што подразумева чврсто повезивање са клијентом, упознавањем његових потреба и жеља и прилагођавањем производа и услуга на индивидуалној основи. Генерални директор хотела, шеф рецепције, шеф сектора хране и пића требало би да познају сталне госте и своје редовне клијенте. Треће, додавањем структуралних бенефиција уз финансијске и друштвене погодности. Хотели могу понудити својим лојалним гостима флексибилно време пријављивања и одјављивања или их поздравити путем персонализованих порука добродошлице у соби.³⁷²

Поједини аутори истичу велики значај савремених технологија у изградњи дугорочних односа са потрошачима у хотелелијерству. У циљу имплементације и изградње односа са потрошачима у хотелијерству Интернет је постао веома значајан маркетиншки алат. Хотелима је потребан веб сајт који може премостити геп између просте конекције и изградње конкурентске предности. Уколико хотелијери знају више о својим гостима биће у стању да редизајнирају свој сајт како би га прилагодили својим гостима, а тиме и изградили јачи однос са њима. Међутим, поједини аутори сматрају да хотели захваљујући новој технологији имају и више информација о својим гостима него што заправо могу да искористе као и да деперсонализирају услуга у хотелијерству, где је људски контакт од виталног значаја, неће допринети расту продаје.³⁷³ Имплементација продајних циљева и маркетинг плана, као и развој односа са клијентима захтевају добро познавање понашања, потреба потрошача и њихових преференција. Нове технологије су један од главних покретача промена у овом контексту. Креирање аутоматизоване историје гостију помаже хотелијерима да дефинишу сопствени микс клијената, идентификују различите потребе и вредности за сваки сегмент, што им омогућава да обезбеде да хотелска понуда задовољава потребе и жеље гостију и повећа ефикасност испоруке. Побољшање задовољства гостију и њихово задржавање доводи до повећања лојалности, попуњености капацитета и прихода по госту.³⁷⁴

Основно средство за реализацију маркетинга односа са потрошачима чине програми лојалности. Циљ увођења ових програма лојалности је да се идентификују, награде и задрже потрошачи који су вредни за компанију. Дobar пример програма лојалности у хотелијерству представљају програми најпознатијих хотелских ланаца као што су *IHG Rewards Club* (InterContinental), *Marriott Rewards* (Marriott), *Hilton Honors* (Hilton), *Hyatt Gold Passport* (Hyatt), о чему ће бити више речи у наставку.

³⁷² Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate Zagreb, str. 63.

³⁷³ Luck, D., Lancaster, G. (2003), „E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 213-231.

³⁷⁴ Dubé, L., Renaghan, L. M. (1999a), „Building customer loyalty- Guests' perspective on the lodging industry's functional best practices“ (Part I), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pp. 78-88; Dubé, L., Renaghan, L. M. (1999b), „How hotel attributes deliver the promised benefits - Guests' perspective on the lodging industry's functional best practices (Part II), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pp. 89-95.

2.2. CRM процес и циклус госта у хотелу

Као што је напред већ истакнуто, CRM подразумева интеграцију запослених, процеса и информационе технологије у циљу изградње дугорочних односа са потрошачима. Примена информационе технологије омогућава прикупљање и анализу информација о потребама и жељама садашњих и потенцијалних гостију. Информације се прикупљају у тачкама додира на бази интеракције између потенцијалних гостију и хотела. Ова интеракција се реализује у четири кључне фазе које се називају циклус госта. Циклус госта у хотелу обухвата: *пре-долазак, долазак, боравак и одлазак госта из хотела.*³⁷⁵ Свака фаза циклуса госта подразумева реализацију низа активности везаних за услуживање гостију, које се истовремено евидентирају на рачун госта (слика 3.7).

Слика 3.7. Циклус госта



Извор: Baker, S., Huyton, J., Bradley, P. (2000), *Principles of Hotel Front Office Operations*, Cengage Learning EMEA, London, p. 46.

Током циклуса госта особље хотела настоји да разуме жеље и потребе госта. Њихов циљ је да повећају сатисфакцију и лојалност госта пружањем адекватних и персонализованих услуга сваком госту. CRM омогућава да хотел креира и извуче

³⁷⁵ Kasavana, L.M., Brooks, M.R. (2009), *Managing Front Office Operations*, 8th edition, AHLEI, Michigan, pp. 103-115; Stutts, A., Wortman, J. (2006), *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 53-80; Baker, S., Huyton, J., Bradley, P. (2000), *Principles of Hotel Front Office Operations*, Cengage Learning EMEA, London, pp. 45-62.

податке везане за одређене госте из базе података и да одлучи са којима ће развити персонализоване услуге и градити дугорочне односе.

1) *Пре-долазак*. У овој фази потенцијални гости се опредељују за одређени хотел у којем ће боравити. На избор хотела утичу бројни фактори као што су претходно искуство, реклама, усмена пропаганда, локација, хотелски бренд, учешће у програму лојалност, канал продаје (компанија, туристичка агенција, лично) и сл. Одлука госта за резервацију смештаја у одређеном хотелу зависи и од лакоће резервација смештаја, и доступних информација у вези типа собе, цена, изгледа хотела, других активности у близини. Одељење резервација је у случају индивидуалних резервација најзначајније продајно одељење хотела.

Гости са одељењем резервација најчешће ступају у контакт путем е-mailа, телефона, факса или лично у хотелу (*walk-in guests*). Зато је неопходно да запослени у овом одељењу буду добро обучени како би успешно продавали хотелске капацитете. Упознавање потенцијалних гостију са услугама у хотелу и усмеравање ка резервацији је посебно значајно у телефонској продаји. Велики хотелски ланци имају дефинисане стандарде комуникације којих се придржава особље резервација у циљу успешне продаје хотелских соба (табела 3.2).

Табела 3.2. *Управљање телефонском резервацијом*

Телефонска резервација	
✓	Одговорити на позив најкасније после три звона телефона
✓	При јављању навести име одељења и своје име
✓	Понудити пушачку или непушачку собу
✓	Питати да ли је у питању група и упознати госта са ценама
✓	Питати да ли је гост члан клуба
✓	Понудити цене за различите типове соба
✓	Описати изглед собе, садржај и услуге
✓	Питати за резервацију
✓	Питати за оквирно време доласка и дужину боравка
✓	Питати за специјалне захтеве (перјани јастуци, минибар)
✓	Питати за начин плаћања
✓	Захтевати број кредитне картице, ако гост тако плаћа
✓	Објаснити политику отказа резервације
✓	Поновити детаље резервације
✓	Обезбедити број потврде резервације
✓	Понудити алтернативни хотел, ако не можемо примити резервацију
✓	Ословљавати госта именом, уколико је прикладно
✓	Захвалити се на позиву и резервацији

Извор: Stutts, A., Wortman, J. (2006), Hotel and Lodging Management, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 59.

Уколико резервација буде прихваћена, агент резервација прави резервацију у софтверу за управљање хотелом (*Property Management System –PMS*). Хотелски оперативни систем је компјутерски систем који омогућава и олакшава управљање и

евидентирање свих пословних активности у хотелу. Имплементација система управљања хотелом означава аутоматизацију пословних активности у хотелу. Примена одговарајућих софтвера омогућава повезивање резервационог система са оперативним системом и глобалним дистрибутивним системом, што омогућава увид у цене смештаја и аутоматску резервацију соба. PMS омогућава стварање велике базе података из које је могуће добити разне информације, као што су: све резервације икада направљене у хотелу, цене соба и приходи током времена, лични подаци о гостима, статистика пословања и сл.

Резервација садржи информације које омогућавају креирање персонализованих услуга за сваког госта. Ове информације се односе на: име и презиме госта, датум доласка и одласка, цену собе, тип собе, посебне захтеве (додатни јастук, кућни љубимац, соба за пушача и сл.). Софтверска решења омогућавају аутоматску потврду резервације и слање гостима на e-mail, проверу кредитног статуса госта преко броја кредитне или дебитне картице. Такође на бази потврђених резервација креирају се листе долазака гостију, планирана попуњеност хотела, планирани приходи, планови распореда персонала и других активности у хотелу, као и други извештаји неопходни за адекватно управљање пословањем.

2) *Долазак у хотел.* У овој фази врши се прихват и пријем госта, регистрација госта и додела слободне собе. Најзначајнију улогу има особље пријемног одељења (*front office*). Пријемно одељење је једно од најважнијих одељења у хотелу. Особље одељења пријема непосредно комуницира са гостима приликом њиховог пријављивања, боравка и одјављивања из хотела. Пријемно одељење обухвата рецепцију и портирницу (гостинску службу). Квалитет пружене услуге у овом сегменту у великој мери утиче на сатисфакцију гостију и изградњу дугорочних односа са њима. Највећи значај у овом процесу имају запослени овог одељења. У хотелима више категорије, по доласку, гост се прво сусреће са особљем гостинске службе коју чине: вратар, носач пртљага, консијерж, портир, собар и особље паркинга и транспорта.

Вратар (Doorman) има улогу да помаже гостима приликом уласка и изласка из хотела. Захваљујући савременој технологији, он не мора да отвара и затвара врата на улазу у хотел, већ отвара врата аутомобила, поздравља госте, штити госте у случају временских неприлика, помаже око пртљага и сл.

Носач пртљага (Bellboy или Baggage/Luggage porter) има улогу изношења, преузимања, превоза и ношења пртљага гостију хотела. У мега хотелима постоје спољни и унутрашњи носачи, док у мањим хотелима ову функцију обавља вратар. Носач по правилу има репрезентативну униформу хотела.

Консијерж (Concierge – чувари кључева). Оригинални превод термина значи дворски вратар, чији је задатак био да сви гости на двору буду удобно смештени. Данас, ово име носи особа која је гостима непрекидно на располагању и излази у сусрет свим њиховим жељама и потребама. Консијерж је посебна позиција у ексклузивним хотелима. Особе на овој позицији се препознају по амблему укрштених златних кључева на реверу. Некада су се кључеви по напуштању собе предавали консијержу па

отуда и назив чувари кључева. Консијерж је особа која је упозната са свим догађајима у граду, поседује пуно познанстава и зна коме може да се обрати, када је то гостима потребно. Умеће консијержа се огледа у томе да набави карте за распродате концерте или утакмице или да резервише сто у већ попуњеном ресторану.

Портирска служба (Bellstaff) је стално у непосредном контакту са гостима хотела. Послове које обавља портирска служба обухватају: праћење гостију до хотелских соба, руковање кључевима издатих соба, чување пртљага, буђење гостију, комуникација телефоном, преношење различитих порука, пријем и дистрибуирање поште.

Собар (Bellhop) доноси пртљак гостима до собе и проверава да ли је у соби све у реду, упознаје госта са собом, уређајима и опремом, доноси послужење у соби.

Службеник паркинга (Valet parking) врши услугу паркирања возила гостију на хотелском паркингу, чува кључеве паркираних возила или их предаје власнику, довози возило испред улаза хотела на захтев госта, организује прање и чишћење возила у договору са гостом, али и одржава чистоћу и функционалност службених возила хотела.

Особље транспорта (Transportation personnel) дочекује госте ван хотела на аеродрому, у луци, аутобуској или железничкој станици и довози их до хотела.

Лифтбој (Liftboy) данас је превазиђено занимање, али поједини луксузни хотели који држе до традиције и инсистирају на високо персонализованим услугама и даље имају ово особље. Њихов задатак је да помажу гостима приликом уласка и изласка из лифта и по потреби да их отправе до смештаја.

У циљу изградње дугорочних односа са гостима кључна активност у овој фази је припремљеност хотелског особља за долазак госта. Дочеком се госту даје до знања да је очекиван и добродошао, чиме му се исказује пажња и поштовање, што је са психолошког становишта веома важно за стицање првог утиска о хотелу. Дочек се организује на улазу у хотел, за шта су задужени вратар и носач пртљага. Ова услуга је обавезна за хотеле више категорије. У хотелима ниже категорије дочек гостију се посебно не издваја већ се реализује на рецепцији за пултом. Међутим, ова чињеница не умањује значај дочека госта приликом уласка у хотел. Гост мора бити примећен од стране особља за пултом по уласку у хотел и то му треба дати до знања. Отворен поглед, широк осмех упућују се госту још у фази његовог приступања пријемном пулту. Потом следи срдачан поздрав и речима добродошлице заокружује се први контакт са гостом. Излазак из ових оквира уобичајан је када се ради о доласку VIP гостију или групних посета. Редовног госта, посебно ако је важан гост, особље на пријему поздравиће на матерњем језику и ословљавати именом. У таквим случајевима дочек се може организовати на аеродрому, испред улаза у хотел или у предворју хотела. У таквим ситуацијама обично учествују шеф рецепције и директор хотела.

Улога униформног особља је да помогне госту приликом доласка у хотел до смештаја у собу. Пошто је гост дошао у хотел, упућује се на рецепцију, где рецепционар проверава резервацију госта и обавља његову регистрацију и

пријављивање (*check-in*). Рецепционер даје госту регистрациони лист који садржи: број резервације, личне податке, период боравка у хотелу, број особа, цену собе, начин плаћања и др. који гост потписује. Потом, рецепционер даје госту кључ или картицу, а уноформно особље испраћа госта до собе. У књигу гостију уписују се основни подаци о госту и периоду боравка и отвара се рачун госта. Овим се фаза доласка завршава.

Иновације у компјутерској технологији омогућавају пријављивање госта на рецепцији без присуства рецепционера. Деперсонализација пријављивања у хотелу омогућава да се гости пријављују у хотеле путем посебно инсталираног аутомата (*check-in kiosk*). Киоск омогућава гостима да претражују слободне собе, уносе податке са своје кредитне картице и добију кључ од собе. Већина хотела омогућава гостима резервацију смештаја путем Интернета. Гост приступа веб сајту хотела, уноси информације о датуму доласка и одласка, бира собу и плаћа услугу. По доласку у хотел идентификује се и просто узима кључ од собе.

3) *Боравак*. Успешна координација свих активности током боравка госта у хотелу, у циљу задовољења њихових жеља и захтева је на пријемном одељењу. Гост најчешће када има било какав захтев, жељу или му је потребна било која друга информација, позива рецепцију. Рецепција је одговорна за пријем и благовремено обавештавање других хотелских одељења у вези захтева госта. Током боравка госта, циљ запослених је на квалитету услуге која ће задовољити или надмашити очекивања гостију и осигурати да се он поново врати у тај хотел.

Током боравка госта у хотелу, неходно је редовно поспремање собе, замена постељине и пешкира. Гости често имају захтеве за хемијским чишћењем или пеглањем гардеробе. У овој фази поједини гости користе мини бар што подразумева дневно евидентирање потрошње и редовно допуњавање. Затим, користе услугу у соби и допунске хотелске садржаје: базен, теретану, фитнес и велнес центар и сл.

Током боравка у хотелу велики број гостију жели да добије информације о хотелским садржајима и другим услугама путем телефона. Информације које је неопходно да рецепција пружи госту на његов захтев су: све услуге које се пружају у хотелу, али и културно-историјске знаменитости у локалној средини, локације музеја, позоришта и ресторана, распоред летова, локални саобраћај. Хотел евидентира сваки позив из собе, а дужину и цену разговора уноси на рачун госта, како би наплатио цену тог разговора. Систем рачуна телефонских позива бележи трајање, време разговора, број који је позван. Хотел сам одлучује да ли ће наплатити ове трошкове или не. Неки хотели наплаћују само међународне разговоре, док су локални позиви бесплатни. Ови позиви представљају значајан приход за хотел, међутим развојем мобилне телефоније и *Wi-Fi* уређаја, позиви путем фиксне телефоније драстично опадају. С друге стране, све чешће се у хотелима користе ТВ пријемници за гледање филмова, од којих су неки бесплатни, а неки се наплаћују. Хотели у својим базама имају актуелне филмове који се емитују у биоскопима. Поред филмова, поједини хотели у собама имају компјутере, који гостима омогућавају приступ интернету, али и разним видео играма, чију употребу хотел наплаћује.

Гости могу захтевати да се њихова документа, новац или драгоцености посебно чувају у хотелском сефу. Приликом пријема новца и других драгоцености рецепција издаје госту потврду о депозиту. Она садржи: име и презиме; број собе; датум пријема; назив и вредност предмета или износ новца; потпис госта и потпис особе која је примила депозит. Потврда служи као доказ госту да има депозит у хотелу. На рецепцији се води и књига депозита у коју се уписују сви подаци из потврде за сваког госта. Повраћај депонованог предмета или новца, гост потврђује потписом, по достављању потврде на увид одговорној особи на рецепцији.

Једна од најбитнијих хотелских служби је служба буђења. У великим хотелима буђење је у надлежности портирске службе, док у мањим то обавља рецепционер. Буђење гостију је раније обављано лично куцањем на врата или телефоном. Данас хотелски компјутерски системи имају могућност аутоматског буђења. Осим тога модерни телефонски системи и телевизори у собама омогућавају гостима да сами подесе буђење. Такође, може се инсталирати и посебан уређај за буђење, који се активира на портирници, притиском дугмета које означава број собе, док његово гашење захтева устајање госта.

Гости хотела током свог боравка често имају потребу за заменом новца који поседују у локалну валуту. Ови послови реализују се у оквиру мењачнице. У хотелијерству мењачки послови обухватају куповину и продају ефикасног страног новца, путничких и банкарских чекова и кредитних писама. Поред ових, у мењачницама се могу обављати и трансакције платним картицама и другим облицима безготовинског плаћања. Ови послови се организују у оквиру рецепције, док велики хотели имају посебно одељење мењачнице. Развој савремене технологије омогућио је инсталирање електронских мењачница и банкомата, на којима гости у сваком тренутку могу добити потребна средства.

Често током боравка у хотелу гости заборављају своје ствари у соби или јавном простору. Све ствари пронађене у соби, ресторану, лобију и другим местима током боравка госта у хотелу, евидентирају се у посебној књизи. У књизи изгубљено-нађено уписује се шта је нађено, место где је ствар пронађена, када је пронађена и ко је пронашао предмет. На тај начин олакшава се праћење изгубљених и враћених ствари. Обавеза хотела је да у зависности од вредности чува пронађене ствари на посебном месту током одређеног временског периода.

Током боравка гостију у хотелу велику пажњу треба посветити њиховим примедбама и жалбама. Отклањање узрока њихових жалби и незадовољства током боравка веома је значајно за изградњу дугорочних односа са гостима. Најчешће жалбе гостију се односе на неисправност појединих уређаја и опреме: ТВ-а, климе, грејања, расвете, недостатка воде и сл. Поред ових недостатака није редак случај када се гости жале на квалитет услуге: телефонске везе, дуго чекање на услугу у ресторану, хигијену собе и сл. Жалбе везане за непосредни контакт са персоналом односе се на грубо, нељубазно и неодговорно понашање особља хотела. Постоје и “необичне” жалбе, које проистичу из субјективног става госта, а које су ван надлежности и могућности

персонала, као што су хладно море, недостатак снега, киша и сл. Поједини хотели у ову сврху користе анкете и упитнике како би омогућили гостима да изразе своје ставове и мишљење. Састављање ових упитника је сложен и одговоран посао који може допринети унапређењу квалитета хотелске услуге.

У фази боравка госта у хотелу активности рецепције се превасходно оријентишу на праћење и евидентирање пословних промена везаних за коришћење хотелских производа и услуга. На рецепцији се евидентирају сви трошкови који настају по основу боравка госта, односно коришћења хотелских производа и услуга. Рецепција бележи трошкове и додељује их соби у којој се гост налази. Од квалитета пружених услуга зависи задовољство гостију хотелском понудом. Зато у овој фази од пресудне је важности ефикасно обављање и синхронизација активности свих одељења.

4) *Одлазак*. Ово је последња фаза у циклусу госта. Напуштање хотела од стране госта одвија се на истом месту као и његов долазак у објекат. Ова фаза реализује се у хотелском предворју (лобију) на рецепцији. У фази одласка госта ангажују се сва одељења у оквиру службе пријема, односно рецепције. Пре него што гост напусти хотел, хотелско особље треба да обави низ радњи, које подразумевају уношење и проверавање свих услуга које је гост имао у хотелу током боравка на рачун госта. Напуштање собе подразумева изношење пртљага и достављање кључа портирници или рецепцији. Потом гост подиже новац или депоноване ствари и враћа кључ од хотелског сефа. У случају да се време напуштања собе не поклапа са временом одласка госта из хотела, најчешће због редова вожњи у путничком саобраћају, пртљак госта остаје у хотелу. Чува се у гардероби, посебном простору намењеном за ту сврху. Хотел је одговоран за привремено чување пртљага госта и портирска служба издаје госту потврду о пријему пртљага. Одјављивање госта (*check-out*), које претходи одласку госта из хотела подразумева напуштање собе, изношење пртљага, предају кључева, подизање депонованих ствари и плаћање рачуна.

Код планираног одласка, рачун се припрема провером да ли су све фиксне и додатне услуге укњижене. Потом се рачун штампа и даје госту на увид, који га потписује. Ако је све у реду рачун се закључује и наплаћује. Током ове фазе особље рецепције користи прилику да пита госта да ли је све било у реду и да ли је гост задовољан услугом. У случају непланираног или ненајављеног одласка, рачун се припрема на лицу места. У том случају посебно се обраћа пажња да ли су све услуге укњижене, након чега се рачун закључује и наплаћује.

По обављеној наплати следи испраћај госта који у зависности од типа и категорије хотела може бити организован од стране униформног особља у предворју хотела, испред објекта или у саобраћајном терминалу. Међутим, без обзира на посебан третман појединих гостију, испраћај гостију мора бити посебно наглашен. Поред уобичајног позива таксија или провере реда вожње, пригодан, пријатељски и срдчан поздрав, осмех, позив на поновни долазак, захвалност на разумевању за евентуалне недостатке и пропусте, морају бити саставни део комуникације са гостом приликом одласка. Поклањање времена и одговарајуће пажње госту, чиме му се даје до знања да

је добродошао и да хотел брине о њему, треба да буде стил комуницирања и пословања у свим фазама од његовог доласка до одласка из хотела. Гост треба да оде из хотела задовољан, са утиском да је цена коју је платио еквивалент вредности хотелске услуге коју је добио.

Табела 3.3. Евалуација односа са гостима током циклуса госта

<i>Долазак у хотел</i>	<i>Боравак и одлазак из хотела</i>
Возач	Рецепција
Возило долази најкасније 15 мин по позиву	Време чекања госта при ођављивању не сме да буде дуже од 10 мин
Помаже око пртљага на аеродрому	Рецепционер поздравља госта осмехом
Помаже око пртљага у хотелу	Предаје госту рачуна на увид
Упућује госта на рецепцију	Пита да ли је гост задовољан услугом
Вратар	Захваљување госту на боравак у хотелу
Отвара врата гостима при доласку и одласку из хотела	Ословљава госта именом, уколико је прикладно
Помаже око утовара и истовара пртљага	Носи чисту, испеглану и прикладну униформу
Упућује госта на рецепцију	Носи идентификациону плочицу
Поздравља госте осмехом и погледом у очи	
Униформно особље	Униформно особље
Доноси пртљак у собу госта	Долази у собу најкасније 15 мин од позива госта
Упознаје госта са хотелским услугама	Пита госта о задовољству боравком
Проверава да ли су соба и купатило прописно сређени	Захваљување госту на боравак у хотелу
Помаже око смештаја пртљага	Носи чисту и прикладну униформу и ципеле
Пожели госту добродошлицу и угодан боравак	Носи идентификациону плочицу
Употребљава колица, ради брзе и ефикасне услуге	Ословљавати госта именом, уколико је прикладно
Увек је доступан и расположив на захтев госта	Користи чисту опрему или колица
Ословљава госта именом	
Пријављивање	Возач
Рецепционер проверава име госта, број ноћи, број гостију, начин плаћања	Поздрављање госта учтиво и са осмехом
Пита да ли гост има картицу лојалности	Помаже око пртљага у хотелу и на аеродрому
Проверава резервацију и цену собе	Захваљување госту на боравак у хотелу
Додељује собу	Носи чисту и прикладну униформу и ципеле
Предаје кључ	Носи идентификациону плочицу
Пријатно поздравља госта	Одржава возило и ентеријер чистим и уредним
Упућује госта на лифт/степениште	

Извор: Извор: Stutts, A., Wortman, J. (2006), *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 64,79.

У табели 3.3. приказана је контролна листа свих активности особља пријемног одељења везаних за циклус госта у хотелу. Током свих фаза циклуса госта, хотел је у могућности да прикупи велики број информација о корисницима својих услуга које ће

омогућити да се дефинишу кључни сегменти профитабилних потрошача у циљу изградње дугорочних односа са њима.

2.3. CRM и интеграција хотелских одељења

Имплементација маркетинга односа са потрошачима (CRM) подразумева повезаност, сталну комуникацију и размену информација између хотелских одељења. Кључну улогу у овом процесу има одељење рецепције. Одељење рецепције је средиште хотелског система управљања информацијама. Рецепција је одељење у које се сливају све информације проистекле обављањем пословних активности хотела. Често се каже да је рецепција „нервни центар“ хотела. Информације које поседује рецепција прослеђују се другим одељењима хотела. У том контексту рецепција се појављује као главни координатор и посредник између гостију и осталих хотелских одељења. Значајна улога рецепције је у обезбеђењу неопходних и правовремених информација како би се задовољиле жеље и потребе госта. У том смислу, веома је важна улога рецепције у интерорганизационој интеграцији и комуникацији. У циљу креирања сатисфакције и изградње дугорочних односа са гостима, најважнији односи и комуникација се реализују између *рецепције* и других хотелских одељења као што су: *резервације, хотелско домаћинство, одељење маркетинга и продаје, одељења хране и пића, одељење техничког одржавања и рачуноводства*.³⁷⁶ Гост, када има неки захтев, по правилу се прво обраћа рецепцији, која потом тај захтев прослеђује надлежном одељењу.

Рецепција је одељење које заузима централно место у хотелском објекту. С обзиром да евидентира све пословне промене настале као резултат боравка госта у објекту, нужно остварује сталну комуникацију и обезбеђује проток информација ка свим секторима и нивоима, у циљу реализације хотелских услуга и постизања задовољства гостију. Хотелска рецепција има велику одговорност како за ниво услуга у смештајном делу, тако и за пласман осталих услуга у хотелу. Добра организација и њено функционисање најважнији су предуслови за пружање квалитетне услуге гостима хотела.

Рецепција је у сталном контакту са одељењем резервација. Када гост дође у хотел обраћа се прво рецепцији која на основу прегледа листе долазака проверава резервацију коју је гост извршио и у складу са њом додељује госту собу. Такође, рецепција од резервација добија информације о очекиваном броју гостију у наредном периоду, на основу чега планира своје активности и број радника у смени. Због блиске сарадње, ова два одељења су и физички често спојена.

Одељење домаћинства сређује собе у којима су гости били и припрема их за госте који долазе. Пошто је соба сређена, а пре него што је продата госту, главна домаћица прегледа сваку собу и уколико је соба сређена у складу са прописаним стандардима, она обавештава рецепцију да је соба спремна за издавање. Информациона

³⁷⁶ Bardi, J. (2009). *Hotel Front Office Management*, Pensilvania State University, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 71-80.

технологија омогућава да собарица телефонским путем из собе, може променити њен статус, који означава да је соба спремна и сигнализира рецепцији да може да је изда новом госту. Рецепционер проверава статус соба. Међутим, потребна је детаљнија разрада статуса соба како би се грешке свеле на минимум. Поред ове три наведене у пракси се често сусрећу и следеће категорије соба:

- у соби је продужен боравак за још један дан (*stayover*);
- гост је напустио собу, али није још спремна за издавање (*on charge*);
- соба је ван функције (*out of order*);
- соба ће бити ослобођена када гост у току дана плати рачун (*due-out*);
- гост је вратио кључ и платио рачун (*check-out*);
- гост је вратио кључ, али му је дозвољено одложено плаћање рачуна (*late check-out*);
- гост је напустио хотел, а да није платио рачун (*skipper*).

Хотели који не користе информационе системе у пословању, такође размењују ове информације путем личне комуникације рецепције и домаћинства. На крају дана домаћинство саставља извештај у којем се наводе слободне, заузете и собе које нису у употреби, док од рецепције добија листу долазака и одлазака за следећи дан, што омогућава домаћинству распоред персонала и смена запослених.

Одељење продаје и маркетинга, које је задужено за групну продају смештаја или организовање разних догађаја у хотелу (банкети, семинари, венчања и сл.) дужно је да о томе обавести рецепцију. Често овакви догађаји подразумевају посебне услове и погодности за госте, али обухватају и посебне захтеве гостију, па је неопходно информисати особље рецепције, које је у сталном контакту са гостима. Пошто се ови догађаји планирају унапред потребно је проверити да ли хотел располаже простором и адекватним бројем соба за догађај који ће се одржати у хотелу три или шест месеци после момента резервације. Податке о томе продаја и маркетинг добијају од рецепције. С друге стране, одељење продаје и маркетинга добија од рецепције информације везане за историју госта. Ове информације им помажу да креирају адекватне промотивне кампање, креирање реклама, избор медија и сл. зато је неопходно да рецепција располаже ажурном базом података о гостима хотела.

Повезаност одељења хране и пића са рецепцијом огледа се у томе што рецепција упућује госта на бар или ресторан, банкет салу или га упознаје са распоредом obroка или догађаја у хотелу. Рачуни које гости том приликом имају, особље одељења хране и пића у обавези је да достави рецепцији, која за тај износ задужује рачун госта и архивира их у његов досије. Хотели који имају POS (*point-of-sale*) терминале који су повезани са оперативним системом, омогућавају да сва задужења која гост има у ресторанима или бару, аутоматски се евидентирају на рачун госта. Одељење хране и пића од рецепције добија информације о броју гостију који долазе у хотел, на бази чега ово одељење планира број особља и obroка које треба припремити. Одељење хране и пића је одговорно за припрему послужења за различите догађаје у хотелу (банкети, семинари, конференције). Информације о броју гостију и њиховим захтевима, менију,

периоду трајања догађаја, добијају од рецепције и одељења маркетинга и продаје. Добра комуникација и координација активности је веома значајна за успешну реализацију ових догађаја.

Одељење техничке службе и одржавања комуницира са рецепцијом у случајевима када гости пријаве квар или проблем у соби (неисправна инсталација, ТВ или клима нису у функцији, недостатак топле воде и сл.) Рецепција обавештава техничку службу о проблему који је настао и броју собе. Потребно је да особље одржавања у што краћем року отклони квар, како би се гост осећао безбедно и задовољно. Уколико квар не може да се отклони у кратком року, рецепција мора да премести госта у другу собу. Такође, рецепција води рачуна о изгледу предворја и хотела уопште, па обавештава техничку службу и у случају кварова у јавном простору хотела. Одељење рецепције комуницира и са одељењем обезбеђења, када примети или сумња да нешто није у реду код госта или генерално у хотелу и његовој околини. У сарадњи са одељењем обезбеђења организују се све противпожарне вежбе, а рецепција је дужна да о томе обавести госте који тада бораве у хотелу.

Рачуноводство и финансије је у индиректном, али свакодневном односу са рецепцијом. Рецепционери сваког дана наплаћују рачуне и имају дневни промет, који финансије преузимају на даљу обраду. У случају правних лица, када компанија плаћа боравак госта у хотелу, неопходно је да рецепција провери са рачуноводством, да ли је уплата извршена, што омогућава да се госту изда соба.

Односи и комуникација која се успоставља између рецепције и других хотелских одељења су веома важни за прикупљање информација о захтевима, потребама, приговорима и жалбама гостију. Ове информације се најчешће посредством рецепције шаљу другим одељењима која су одговорна за реализацију одређених захтева и жеља гостију, како би се осигурала њихова сатисфакција боравком у хотелу. Интерорганизациона комуникација и координација активности су кључне у процесу реализовања квалитета услуга у складу са захтевима гостију у циљу изградње дугорочних односа са њима.

2.4. Алати за имплементацију CRM-а у хотелијерству

Примена информационо-комуникационих технологија (ICT) у хотелијерству допринела је развоју менаџмента дугорочних односа са потрошачима (CRM). Савремена технологија је омогућила компанијама да се диференцирају прилагођавајући понуду сваком појединачном клијенту. У овом процесу најзначајну улогу има *Интернет* и различити *софтверски алати* који се користе у хотелијерству.

Примена Интернета у савременом пословању омогућила је хотелским предузећима директну комуникацију и контакт са клијентима. Разликујемо три важне функције Интернета као алата за изградњу CRM-а: *on-line резервациони систем, интернет страница и електронска пошта*.³⁷⁷

³⁷⁷ Hayes, D., Ninemeier, J. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M plus, Zagreb, str. 418-423.

Усклађивање глобалног дистрибутивног система (GDS) са Интернетом представља најзначајнији технолошки напредак у хотелској индустрији у последњих 50 година. Туристичке агенције су помоћу директне повезаности пре много година могле да проверавају расположиве собе, упоређују цене и резервишу смештај. Данас, сваки појединац то може да уради сам. Осим на страници самог хотела постоје и многе друге интернет странице на којима се може резервисати смештај у било ком хотелу на свету. Неке странице као што су *booking.com*, *expedia.com*, *travelocity.com*, веома су популарне и добро познате јер оне обједињују готово све хотеле путем GDS-а. У сваком случају постављање расположивих хотелских соба на постојеће интернет странице омогућава гостима резервисање соба и кључни је део хотелске маркетиншке стратегије. Ове интернет странице се разликују по квалитету и популарности. Стога хотелска предузећа осим одабира адекватних страница треба да провере да изабране странице преко којих се продају хотелске услуге тачно приказују услуге хотела по дефинисаним ценама, како не би довеле клијенте у заблуду.

Растом популарности Интернета многи хотели су креирали сопствене интернет странице. Изглед странице, текст, слике, видео материјали јасно указују на квалитет хотелских производа и услуга. Хотели треба да настоје да њихова интернет презентација буде изузетна, што свакако није лако проценити. Међутим, одговори на поједина питања указују да ли је интернет презентација хотела адекватна, као што су: да ли се до интернет странице хотела лако долази, да ли страница омогућава интерактивно коришћење, да ли је повезана са другим сродним страницама, да ли се може на страници обавити резервација, да ли омогућава заштиту приватности корисника, уз истовремено уношење података у базу хотела, да ли се цене лако објављују и ажурирају, да ли на страници постоји одговарајући број слика, видео снимака и виртуелна презентација хотела, да ли је доступна на више језика, да ли се адреса странице лако памти и сл.

Хотели често процењују квалитет странице на основу дневних или недељних посета. Међутим то није њен основни циљ, већ реализација продаје хотелских услуга. Иако је број посета важан, много битнији показатељ је продаја хотелских услуга директно путем интернет странице. Веома важно питање је са којим страницама повезати сопствену страницу хотела. До одговора је лакше доћи уколико се хотел стави у положај свог госта. Уколико се хотел налази у близини стадиона, довољно је у претраживач унети термин “стадион”. Странице на које претраживач упућује хотел исте су оне на које упућује и потенцијалног госта. Због тога ће директор продаје и маркетинга хотелску страницу повезати са тим страницама. Најбоља реклама хотела на властитој страници је продаја соба по сниженим ценама. Уобичајно улагање у рекламу значи да се новац троши на оне који виде и на оне који не виде рекламу, независно од тога да ли ће обавити куповину или не. Ако се међутим предвиђени износ потроши на смањење цена услуга које се резервишу преко интернета, тада се новац троши само на оне клијенте који ће обавити куповину. Дакле, хотел инвестира само у ону рекламу која ће резултирати продајом. Потенцијални гости преко интернета траже избор

најквалитетније понуде, по најнижој цени, а реклама путем интернета им то и омогућава.

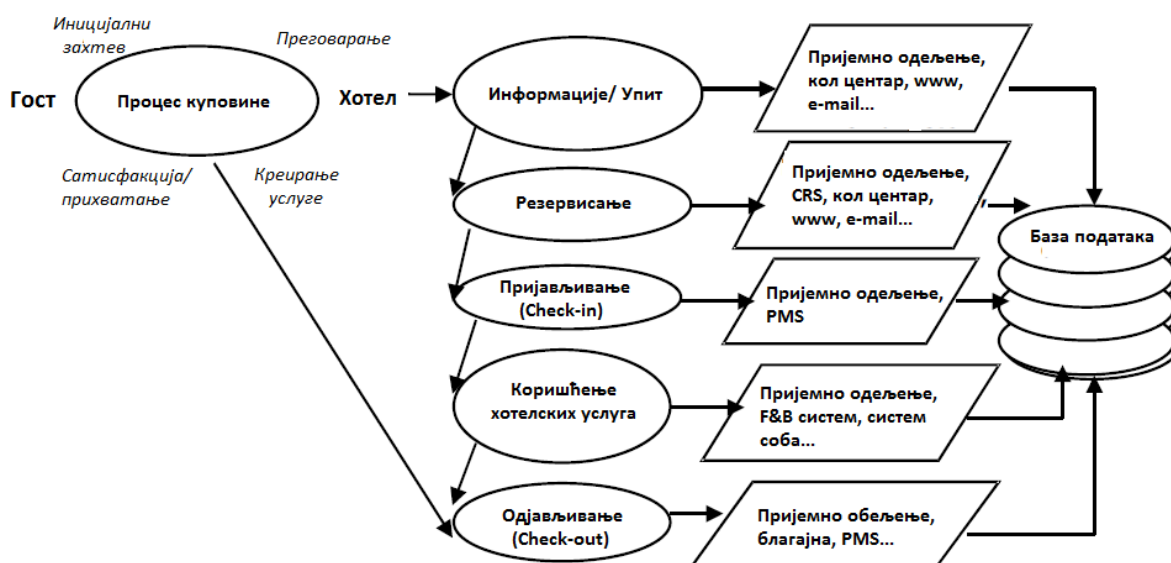
Хотели су некада са својим гостима ступали у контакт писмима упућеним преко поште, телефоном или факсом. Данас, најћешћи вид комуникације клијената са хотелом је путем електронске поште, односно e-maila. Сви запослени данас поседују личну e-mail адресу, као и велики број клијената хотела. Чување e-mail адресе клијената у бази хотела је данас веома важно, због успостављања директног контакта са њима. За разлику од традиционалне поште, електронском поштом се могу за само неколико секунди послати информације или разна обавештења великом броју корисника. Систем електронске поште има важну комуникацијску улогу за хотел и одељење продаје и маркетинга морало би максимално да користи његове предности.

Гости ступају у контакт са хотелом на различите начине и на различитим местима. Пре доласка ступају у контакт са агентом резервација телефоном или лично, позивају кол центар или CRS, или успостављају везу са хотелом путем мејла или веб сајта. У хотелу, они траже различите информације од рецепције или захтевају посебне услуге од другог особља. Minghetti (2003),³⁷⁸ идентификује пет тачака интеракције, на којима се прикупљају информације о госту: информације и упити, резервација, пријављивање, боравак и одјављивање. У свакој тачки додира хотел може да прикупи велики број информација о гостима, да их забележи и сачува у бази података. Примена информациононих система и одговарајућих софтвера омогућава прилив информација путем различитих канала у базу података, које могу да користе сва хотелска одељења. Врста информационог канала утиче на количину прикупљених информација. Тако мали број информација се може добити путем факса или e-maila (датум доласка и одласка, тип собе, кредитна картица и сл.), док велики број информација о преференцијама гостију могу се прикупити телефоном.

Подаци које се прикупљају у овом процесу могу се поделити у три групе: подаци на пријему, спонтани подаци и подаци о понашању. Подаци на пријему су они који се прикупљају током резервације и пријављивања госта (име и презиме, адреса, број телефона, e-mail, начин резервације, кредитна картица, тип собе, дужина боравка и сл.). Спонтани подаци се односе на преференције госта (тип јастука, оброци, додатно ћебе, новине и сл.). Подаци о понашању хотелски PMS систем бележи аутоматски (коришћење базена и теретане путем магнетне катрице која бележи улаз у овај простор) или их запослени могу унети у систем посматрајући понашање госта (гост увек бира исти мени или вино у ресторану). Сви ови подаци чије прикупљање се заснива на примени информационо-комуникационе технологије омогућавају боље разумевање потреба, захтева и жеља гостију, што помаже хотелским предузећима да изграде дугорочне односе са њима (слика 3.8).

³⁷⁸ Minghetti, V. (2003), „Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system”, *Information Technology & Tourism*, Vol. 6, No.2, pp. 141–152.

Слика 3.8. Модел комуникације између госта и хотела, тачке додира и ИТ систем



Извор: Minghetti, V. (2003), „Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system”, *Information Technology & Tourism*, Vol. 6, No. 2, pp. 141–152.

Хотелима на располагању стоје бројни алати за прикупљање, обраду и анализу информација о гостима у циљу управљања односима са њима. Њихов развој и примену омогућила је информационо-комуникациона технологија. ИСТ омогућава повезивање свих пословних функција у хотелу: рецепцију, домаћинство, храну и пиће, маркетинг, продају, набавку, финансије. Подручја примене ИСТ-а у хотелијерству су: „front office“ – резервације, пријављивање, плаћање; „back office“ – финансије и рачуноводство, маркетинг, људски ресурси, домаћинство; услуге гостима; комуникација са гостима и партнерима; истраживање маркетинга; праћење индикатора продуктивности и профитабилности; контрола пословних процеса и особља и др.³⁷⁹

Имплементација CRM-а заснива се на коришћењу различитих софтвера за управљање пословањем (*PMS – Property Management System*) који омогућавају повезивање свих активности и процеса у циљу упознавања са захтевима и жељама гостију. Ове информације омогућавају креирање услуга које ће задовољити потрошаче и осигурати изградњу дугорочних односа са њима. PMS софтвери, приказани у табели 3.4, се састоје од сета аутоматизованих софтверских пакета који подржавају обављање бројних активности у пријемном одељењу (*front office*) и одељењу подршке (*back office*). PMS у пријемном одељењу обухвата софтвере за управљање резервацијама, собама, рачуном и услугама госта, док у одељењу подршке то су рачуноводствени софтвери, софтвери за управљање финансијама, људским ресурсима и инвентаром.³⁸⁰

³⁷⁹ Радосављевић, Г. (2009), *Менаџмент у туризму*, Економски факултет, Крагујевац, стр. 320.

³⁸⁰ Kasavana, M., Brooks, R. (2009), *op.cit.*, pp. 124-130.

Табела 3.4. Приказ хотелских PMS софтвера

PMS/CRM софтвери	Земља порекла	Веб адреса
Amadeus Hotels	Немачка	http://www.amadeus.com/
Apex PMS	Јужноафричка Република	http://www.hti-systems.com/
ASI Frontdesk	САД	https://www.anandsystems.com/
base7booking.com	Швајцарска	https://www.base7booking.com/
Bellboy	Израел	http://www.bellboypms.com/
Bellevue	Србија	http://www.prointer.rs/
Brilliant PMPro	Канада	http://www.itesso.com/
Champagne	Индија	http://www.4dchampagne.in/
Citadel	Србија	http://www.citadel.rs/
Clerk, Hotel Management	Чиле	http://www.clerkhotel.com/en/
CSS PMS	САД	http://www.csshotelsystems.com/
DCSoft	Србија	http://www.dsoft.rs/
Dmensions Front Office	Аустралија	http://www.dmensions.com/
eZee Frontdesk	Индија	http://www.ezeefrontdesk.com/
Fidelio	САД	http://www.micros.com/
GENKAN	Аустралија	http://www.genkan.com.au/wp/
Guest Communications Platform	САД	http://www.gomoment.com/
Guest Manager	Јужноафричка Република	http://www.rosestreet.co.za/
GuestCentric	САД	http://www.guestcentric.com/
GuestCentrix	Аустралија	http://www.cmshospitality.com/
GuestList	Велика Британија	http://www.guestlisthq.co.uk/
GuestWare	САД	http://guestware.com/
HMS	Србија	http://www.hms.rs/
HOBS	Србија	http://www.europos.co.rs/
Hospitality ERP	САД	http://www.cenium.com/
Hotel Booking System	Велика Британија	http://www.hotelsystems.co.uk/
Hotelier	Србија	http://www.hotelier-pos.com/
Hoteliga	Немачка	http://www.hoteliga.com/
Hotelinco	Хрватска	http://www.hotelinco.net/
Hotello	Канада	http://mingus-software.com
HoteloPro	Румунија	http://www.hotelopro.com/
ibelsa.rooms	Немачка	http://www.ibelsa.com/en/start/
iHotel	Ирска	http://www.ihotelligence.com/
IQWARE PMS	САД	http://www.iqwareinc.com/
Keepmebooked	Велика Британија	http://hotels.keepmebooked.com/
Little Hotelier	Аустралија	http://www.littlehotelier.com/
Lodge Services	САД	http://www.extendedstaynet.com/
Milenij	Хрватска	http://www.milenij.hr/
Navihotel	Шпанија	http://www.sistemasdegestion.com/
OpenHotel PMS	САД	http://openhotel.com/
OPERA PMS	САД	http://www.micros.com/
ProSoft	Србија	http://www.prosoft.rs/
Protel PMS	Немачка	http://www.protel.net/
Rezserve	Канада	http://www.rezserve.com/
SkyWare PMS	САД	http://www.skywaresystems.com/
Smart Hotel Software	Канада	http://www.smarthotelsoftware.com
WebPMSPRO	Немачка	http://www.tds-networks.eu/

WebRezPro	Канада	http://www.webrezpro.com
WinFoms	Швајцарска	http://www.pcscholl.ch/
WinHMS Express	Индија	http://www.winsarinfo.com/

Извор: Анализа аутора

Софтвер за управљање резервацијама омогућава ажуран увид у све резервације, као и добијање извештаја о попуњености, приходу и планираним доласцима. PMS је код већине хотелских ланаца повезан са централним резервационим системом (CRS), интернет дистрибутивним системом (IDS) и глобалним дистрибутивним системом (GDS). Преко GDS-а хотели добијају резервације које креирају туристичке агенције и авиокомпаније. Најпознатији глобални системи су *Amadeus, Sabre, Galileo u Worldspan*. IDS је посреднички веб сајт који продаје капацитете хотела за провизију или бесплатно. IDS информације у вези резервација које добија директно прослеђује у резервациони систем хотела путем GDS-а или CRS-а. Примери ових сајтова су *booking.com, travelweb.com, orbitz.com*. CRS је начешће у власништву хотелске компаније и омогућава резервисање соба на једном месту за све објекте који се налазе у хотелском ланцу, пренос резервационих података, евиденцију резервисаних соба по типовима и ценама и приказ броја резервисаних соба. Резервациони софтвери у хотелу могу да примају резервације које су послате путем било ког од ових канала. Пријемом резервације, аутоматски се ажурира база података и креирају се менаџерски извештаји и извештаји о статусу госта. Софтвер аутоматски креира потврду резервације (*confirmation letter*) која се путем e-maila шаље госту и на тај начин потврђује резервација. Софтвер за управљање резервацијама садржи цене соба, историју госта, преференције госта, као и детаљне информације о хотелу: тип соба, поглед, садржај у соби, јавна површина, распоред сала, објекти за забаву и рекреацију. У изградњи CRM-а најзначајнији подаци су о преференцијама госта где се могу унети подаци о: типу собе и кревета, спрату и погледу собе, додатним захтевима за постељином и садржајима у соби, омиљено пиће и храна, новине и сл. Ове информације су веома важне уколико хотел жели да задовољи или пријатно изненади госта.

Софтвер за управљање собама садржи ажуране информације о статусу соба, омогућава увид у цене соба у зависности од њиховог типа, омогућава лако додељивање соба приликом пријављивања госта и олакшава пријемном одељењу координацију услуга за госте. Увид у статус соба омогућава рецепцији да види које и колико соба је заузето, које су слободне, а које су ван употребе. Када домаћинство очисти собу, променом статуса собе рецепција се информише да је соба слободна за издавање. Софтвер за управљање собама омогућава да рецепционер или агент резервација унесе специфичне захтеве госта у систем, како би се пронашла соба која одговара захтеву госта. Тако група која одседа у хотелу може да тражи да сви гости буду смештени у собе које имају кинг кревет.³⁸¹ Неки захтеви се евидентирају у систему током боравка,

³⁸¹ Кинг кревет је велики лежај за једну или две особе димензија 200x205cm.

као када гост тражи додатни пешкир у соби, а одељење домаћинства треба брзо да одговори на овај захтев.

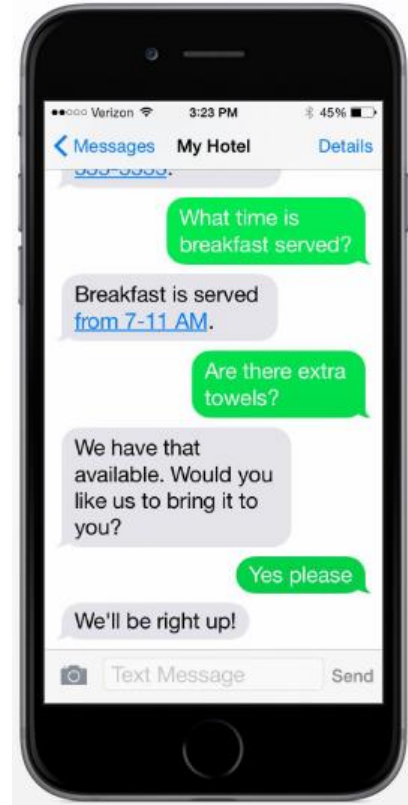
Софтвер за управљање рачуном госта омогућава електронско вођење свих услуга које је гост имао у хотелу. Софтвер омогућава увид у валидност кредитне или дебитне картице коју гост има. Приликом пријављивања, рецепционер врши преауторизацију наплате, односно блокира средства на картици чиме гарантује наплату хотелских услуга. Такође, овај софтвер омогућава праћење кредитног лимита за сваког госта уколико је дефинисан. Уколико је систем повезан са продајним местима на различитим локацијама у хотелу, све услуге се аутоматски евидентирају на рачун госта. При одјављивању из хотела све услуге које је гост током боравка имао евидентирају се на рачун за наплату.

Софтвери за управљање услугама. Хотели могу инсталирати различите уређаје и софтверска решења у циљу пружања адекватног нивоа услуга. У неким хотелима гости се могу информисати о догађајима у хотелу или локалним активностима помоћу аутоматизованог киоска који се налази у јавним површинама или путем телевизора у соби. Такође, избором из менија телевизора у соби гост може да провери стање рачуна у хотелу или да се одјави из хотела. Телефон у соби који је повезан са PMS-ом такође се може користити за реализацију ове услуге. Специјални уређаји у соби омогућавају повезивање са екстерним информационим сервисима и омогућавају госту приступ е-mailу, интернету, распореду превоза, водичу за локалне ресторани, берзанским извештајима, вестима и видео играма. Приступ филмовима или видео играма аутоматски се евидентира на рачун госта. Путем телевизије у соби гост може да се упозна са хотелом и услугама које пружа. Хотели путем ТВ пријемника рекламирају услуге које су доступне потрошачу током боравка. Мини бар је још једна значајна услуга која је доступна гостима у соби. Уколико мини бар није аутоматски повезан са софтвером за управљање собама, потрошњу из мини бара евидентира особље хотела на дневном нивоу. Ако је гост користио мини бар, артикли које је конзумирао се евидентирају и уносе на рачун госта. Код аутоматског система, мини бар је опремљен оптичким сензорима, који реагују на померање производа из њиховог лежишта. Када се сензор активира, софтвер бележи продају која се аутоматски евидентира на рачун госта.

Добар пример алата за имплементацију CRM-а у хотелијерству је „*Guest Communications Platform*“ развијена 2010. године у САД-у од стране компаније „*Go Moment*“. Пошто гост резервише собу у хотелу софтвер под називом „*Ivy*“ добија број собе. *Ivy* аутоматски ступа у комуникацију са гостом приликом доласка у хотел слањем смс поруке на његов мобилни телефон следеће садржине: „Добродошли! На скали од 1 до 5, како оцењујете ваш боравак до сада?“ Уколико је оцена 5 и гост је задовољан, *Ivy* шаље следећу аутоматски генерисану поруку, као на пример: „Изврсно, Имамо специјалну понуду у ресторану вечерас, да ли желите сто? Уколико гост жели да дође у ресторан, *Ivy* се захваљује и резервише сто у време које је гост назначио у поруци. Такође, предлаже госту да подели своје искуство путем линка који добија у поруци. На примеру следећег госта ситуација може бити другачија. *Ivy* шаље исту поруку госту, међутим добија лошу оцену, пошто гост чека дуже од 15 минута на рецепцији и још

увек није добио кључ од собе. Тада *Ivy* аутоматски упозорава особље хотела и гост добија следећу поруку: „Извињавамо се што то чујемо. Можемо ли да вам понудимо неколико бесплатних пића у нашем бару вечерас?“ Ово би требало да спречи негативну реакцију код госта и учини га задовољним.

Ivy комуницира на персонализованој основи са сваким гостом у хотелу разменом кратких порука и брзих одговора (*chat*). Гост може да упути *Ivy*-ју разна питања и захтеве: која је шифра за *wi-fi*, могу ли да поручим чашу вина поред базена, могу ли да добијем чист пешкир, у ком периоду се служи доручак у ресторану и сл (слика 3.9). Уколико *Ivy* не зна одговор на питање госта, рецепција може да одговори у свако доба. Тако уколико гост тражи пуњач за *iPhone 6*, а *Ivy* нема одговор, у комуникацију се укључује рецепција која одговара на питање и захтев госта. *Ivy* омогућава брзу информисаност и услуживање госта. Како у компанији истичу „*Ivy* ставља рецепцију у руке госта, а гости то желе“. Примена овог система омогућава виши ниво продуктивности, раст броја резервација и веће уштеде. Велики број познатих хотелских брендова као што су: *Sheraton*, *Hilton*, *Hampton Inn*, *Crowne Plaza*, *Embassy Suites*, *Best Western*, *Wyndham*, користе овај CRM алат за управљање односима са гостима.³⁸²



Слика 3.9. Комуникација *Ivy*-ја и госта у хотелу

Најбољи приступ имплементацији CRM система у хотелијерству је интеграција различитих компоненти које обухватају хардвер, софтвер и мрежу. Примена CRM-а захтева једноставност и лакоћу у прикупљању и анализи информација. Интеграција података из различитих извора, креирање базе података и употреба софтвера за претраживање података омогућавају управљање дугорочним односима са потрошачима у хотелијерству. Увид у релевантне информације о госту омогућава особљу хотела да испоруче услугу у складу са њиховим преференцијама, што утиче на њихову сатисфакцију и лојалност.

3. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОТРОШАЧИМА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Успешна хотелска предузећа настоје да креирају и испоруче својим гостима услуге које су у складу или надмашују њихова очекивања. Ова стратегија има за циљ стварање сатисфакције потрошача или чак њихово одушевљење. Супериорна вредност испоручених услуга превазилази очекивања потрошача и извор је одрживе конкурентске предности. Задовољни и одушевлени потрошачи су сигуран пут за

³⁸² Више информација на сајту: <http://www.gomoment.com/>

креирање њихове лојалности. У том смислу, хотелска предузећа креирају и имплементирају маркетиншке стратегије усмерене на боље разумевање жеља и потреба својих гостију, како би идентификовала профитабилне тржишне сегменте, унапредила квалитет својих услуга и креирала вредност за своје потрошаче.

3.1. Креирање вредности за потрошаче

У циљу изградње дугорочних односа са потрошачима (CRM) посебну пажњу треба посветити концепту креирања вредности за потрошаче. Овај концепт добија на значају 90-их година XX века. Савремена предузећа у условима јаке конкуренције почињу да схватају значај креирања и испоруке вредности потрошачима, као услов опстанка и профитабилности на тржишту. Креирање високе вредности утиче на висок ниво сатисфакције потрошача. Предузећа константно трагају за изворима додатне вредности која ће превазићи очекивања потрошача и омогућити предузећу да се диференцира у односу на конкуренте. Основни начин на који предузећа настоје да сазнају шта је вредност за потрошаче јесте да сазнају шта су они куповали, шта купују и степен у којем су њихове потребе задовољене. Већина маркетинг истраживања настоји да опише и објасни навике и искуства потрошача у куповини и потрошњи. Упознавање навика потрошача заснива се на непосредном контакту са потрошачима или сопственом искуству компанија, као и успесима и неуспесима конкурената.

Peppers и Rogers (2005),³⁸³ кажу да „једина вредност коју компанија ствара је вредност која долази од потрошача – једина коју има сада и коју ће имати у будућности. Пословни успех зависи од придобијања, задржавања и повећања потрошача. Потрошачи су једини разлог зашто се граде фабрике, запошљавају радници, одржавају састанци и улаже у неку пословну активност. Без потрошача нема ни пословања“.

Најчешће коришћена дефиниција вредности за потрошаче је дефиниција Мориса Холбрука: „вредност за потрошаче је разлика између користи, које потрошач добија куповином и коришћењем производа и услуга и жртвовања која подразумевају улагања приликом њихове набавке и коришћења“. Ова дефиниција упућује на чињеницу да вредност за потрошача представља збир различитих користи које потрошач добија за уложена новчана средства и психофизичких напора у процесу набавке и коришћења производа и услуга.³⁸⁴

Вредност је субјективна категорија и одређује је потрошач. То значи да сваки потрошач може да дефинише шта је за њега вредност. Вредност не треба поистовећивати са сатисфакцијом. Иако не постоји сагласност како дефинисати вредност, већина аутора се слаже да се вредност састоји од користи и трошкова који настају као резултат куповине одређеног производа или услуге. Поједностављено

³⁸³ Peppers, D., Rogers, M. (2005), “Customers don’t grow on trees”, *Fast Company*, pp. 25–26.

³⁸⁴ Маричић, Б., Ђорђевић, А. (2012), *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 3-4; Ђорђевић, А., Зечевић, Б. (2015), *Креирање вредности у туризму*, ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 2.

гледано вредност се може означити као однос користи и трошкова. Користи које потрошач има куповином и коришћењем одређеног производа или услуге односе се на њихов дизајн, квалитет, репутацију, имиџ. С друге стране, прибављање вредности је повезано са трошковима. Трошкови се односе на новчани износ који треба платити за набавку производа/услуге, али и физички и психолошки напор и време за њихово прибављање. Потрошачи настоје да максимизирају вредност у условима ограничених информација, мобилности и прихода. Потрошачи процењују која компанија испоручује највећу вредност и усмеравају своју пажњу према њој. Основни изазов за маркетинг оријентисана предузећа је да дефинишу, креирају и испоруче вредност, која је по себи неопипљива.³⁸⁵

Како Ђорђевић и Зечевић (2015)³⁸⁶ наводе, вредност за туристе је сложена категорија и има одређене карактеристике: 1) субјективност – сваки корисник услуга вредност процењује из личне перспективе, 2) немогућност мерења вредности, 3) релативност – вредност услуге заснива се на перцепцији корисника услуга, где искуство има значајну улогу, тако да исте услуге могу различитим корисницима да дају потпуно другачија искуства и створе различите перцепције вредности, 4) компаративност – вредност туристичке услуге се заснива на поређењу вредности услуга које пружају други субјекти у истој дестинацији.

Gummesson (2008),³⁸⁷ наглашава три димензије вредности: когнитивну вредност (објективна и рационална потрошачева перцепција цене, квалитета и погодности), емоционалну вредност (субјективна и ирационална потрошачева перцепција компаније) и вредност задржавања (број поновљених куповина).

Johnson и Weinstein (2004),³⁸⁸ дефинишу вредност као однос потрошачеве перцепције користи и перцепције цене производа или услуге. Перципирана корист се састоји од две компоненте: перципираних атрибута датог производа или услуге и перципираних атрибута супститута. Перципирана цена се састоји такође од две компоненте: перцепције цене датог производа или услуге и перцепције цене супститута. Аутори наводе да се вредност састоји од четири главне компоненте: услуга (service), квалитет (quality), имиџ (image) и цена (price). Ове компоненте образују дијамант вредности (S-Q-I-P). Вертикална оса дијаманта (услуга и квалитет) чине окосницу понуде фирме, док хоризонтална оса (имиџ и цена) даје сигнал циљном тржишту (слика 3.10).

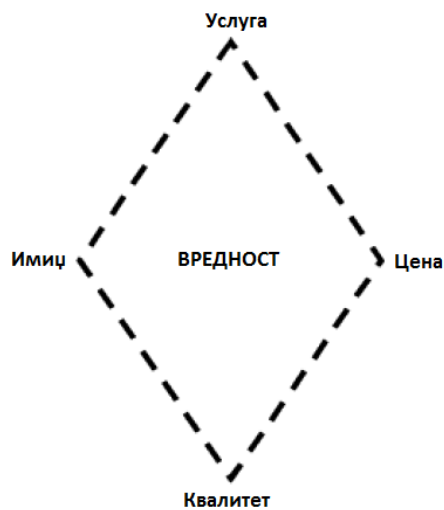
³⁸⁵ Николић, Д. (2008), *он.цум.*, стр. 46-50; Маринковић, В. (2012), *он.цум.*, стр. 15-32; Милисављевић и др. (2012), *он.цум.*, стр. 42-52; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *он.цум.*, стр. 202-206.

³⁸⁶ Ђорђевић, А., Зечевић, Б. (2015), *он.цум.*, стр. 15-16.

³⁸⁷ Gummesson, E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam, p. 264.

³⁸⁸ Johnson, W., Weinstein, A. (2004), *Superior Customer Value In The New Economy*, CRC Press LLC, New York, pp. 106, 121-123.

Слика 3.10. Креирање вредности (S-Q-I-P дијамант)



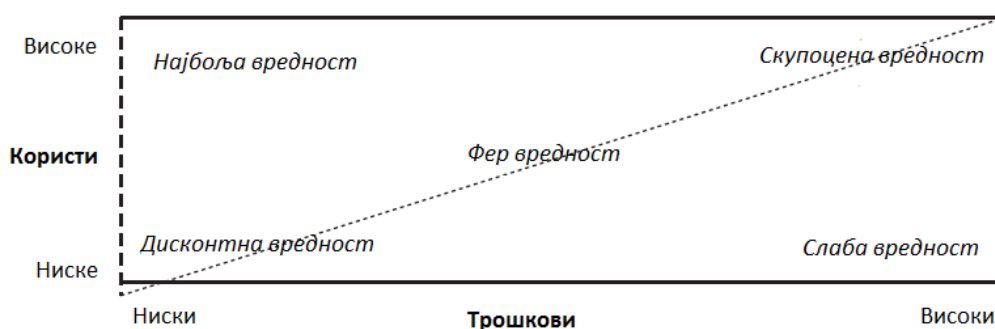
Извор: Johnson, W., Weinstein, A. (2004), *Superior Customer Value In The New Economy*, CRC Press LLC, New York, p. 106.

Предузећа морају да воде подједнако рачуна о свим овим елементима појединачно, јер оштра конкуренција не дозвољава испољавање слабости у било ком од ових елемената. Да би креирали вредност за потрошаче менаџери анализирају слабе и јаке стране компаније у односу на конкуренте, како би увидели могућности за реализацију овог циља. Основни кораци у овој анализи су:³⁸⁹

- Идентификовање главних атрибута и користи које имају значајну вредност за потрошаче. Потрошачи се питају који ниво атрибута, користи и перформанси траже у избору производа или услуге;
- Проценити квантитативни значај различитих атрибута и користи. Од потрошача се захтева да вреднују значај различитих атрибута и користи. Уколико се ове вредности у великом степену разликују, маркетари треба да их групишу у сегменте.
- Проценити перформансе компаније и конкурената према вредности атрибута и користи. Потрошачи пореде перформансе компаније и конкурената у односу на сваки атрибут или корист.
- Проценити како потрошачи у одређеном сегменту оцењују перформансе компаније у односу на главног конкурента на бази индивидуалних атрибута и користи. Уколико понуда компаније превазилази понуду конкурента у свим битним атрибутима и користима, компанија може да одреди више цене и тиме више заради или да одреди исте цене и тиме освоји веће тржишно учешће.
- Контролисати испоручену вредност током времена. Компанија мора периодично да контролише испоручену вредност у односу на конкуренте услед економских и технолошки промена.

³⁸⁹ Kotler, et al. (2009), *op.cit.*, pp. 381-387.

Слика 3.11. Врсте вредности



Извор: Weinstein, A. (2012), *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retainig Customers*, CRC Press LLC, New York, p. 69.

Вредност за потрошача се може повећати путем повећања користи и смањења трошкова, повећањем користи више него што су повећани трошкови или смањењем користи, али уз веће снижење трошкова. Посматрајући однос користи и трошкова компаније могу потрошачима испоручити пет врста вредности. То су најбоља вредност, дисконтна вредност, скупоцена вредност, фер вредност и сиромашна вредност (слика 3.11).³⁹⁰

Предузећа која креирају фер вредности не могу да повећају нити да изгубе свој тржишни удео без обзира на комбинацију цене и квалитета производа и услуга. Дисконтна, фер и скупоцена вредност пружају потрошачу корист у складу са трошковима њеног прибављања. Најбоља вредност је ситуација у којој су трошкови прибављања вредности нижи у односу на корист коју потрошачи добијају. Ова позиција омогућава компанији конкурентску предност и добру тржишну позицију. На супротној страни се налази сиромашна вредност, која означава да су трошкови прибављања одређеног производа и услуге високи, а корист је веома ниска. Ова позиција је неповољна за предузеће и представља рецепт за његову пропаст.

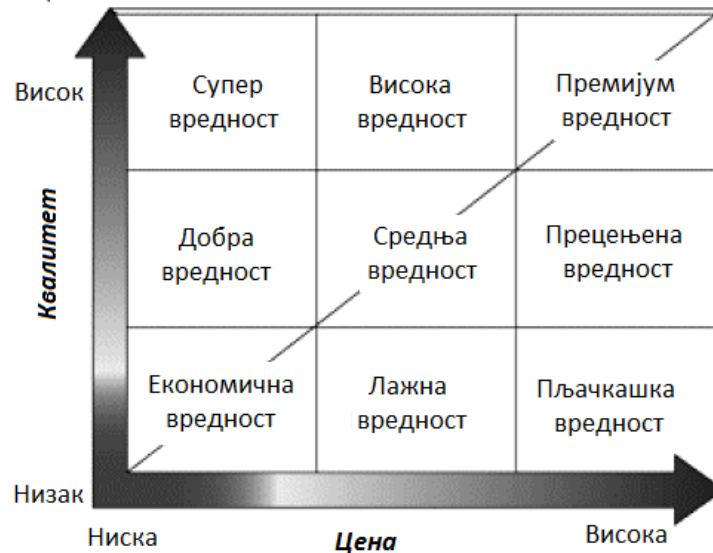
Концепт вредности је доживео одређену еволуцију у начину његовог схватања у организацији. У почетку компаније су сматрале да су једино цена и квалитет генератори вредности за потрошаче. Ово схватање је доживело промене, тако да се све већа пажња посвећује услугама, као значајној компоненти вредности. Међутим, компаније се нису дуго задржале на овом становишту, јер су схватиле да потрошач не купује производ или услугу, већ корист коју они пружају. Зато, маркетиншки оријентисана предузећа посматрају вредност као вишедимензионални концепт чије су основне компоненте резултати коришћења производа, квалитет процеса, цена и трошкови прибављања производа или услуге.³⁹¹

³⁹⁰ Weinstein, A. (2012), *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retainig Customers*, CRC Press LLC, New York, p. 69.

³⁹¹ Heskett, J., Sasser, E., Schlesinger, L. (2003), *The Value Profit Chain*, The Free Press, New York, p. 47.

У процесу креирања вредности, уколико се издвоје цена и квалитет као најзначајније димензије, компанија може користити једну од девет стратегија креирања вредности. Стратегије креирања вредности приказане су на слици 3.12.

Слика 3.12. Стратегија квалитет/цена у креирању вредности



Извор: Johnson, W., Weinstein, A. (2004), *Superior Customer Value In The New Economy*, CRC Press LLC, New York, p. 134.

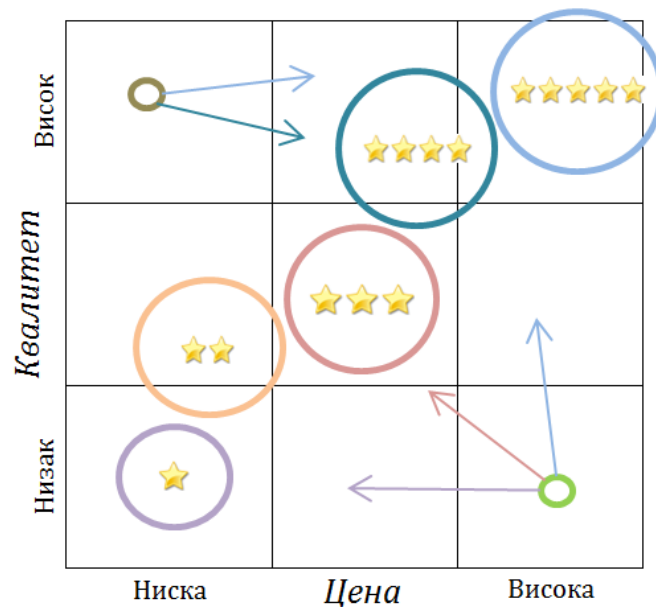
Најбоља позиција је супер вредност, коју карактерише највиши квалитет производа/услуге које потрошач може да купи по релативно ниској цени. Насупрот њој, налази се пљачкашка вредност, која представља најнеповољнију позицију за потрошача. Ова позиција означава да потрошач веома скупо плаћа неквалитетан производ или услугу. Уколико су цена и квалитет високи у питању је премијум вредност, док уколико су цена и квалитет ниски ради се о економичној вредности.

Највећи број хотела са једном звездицом може се наћи у пољу економичне вредности (ниска цена/низак квалитет). Хотели са две звездице налазе се у пољу добре вредности (виши квалитет услуге и ниска цена), док хотели са три звездице заузимају централни део у матрици – средња вредност (просечан ниво квалитета и цене). Висока вредност (изнад просечна цена и виши квалитет услуге) је карактеристична за хотеле са четири звездице, док премијум вредност (висока цена/висок квалитет услуге) је одлика хотела са пет звездица (слика 3.13).

Хотелска предузећа могу краткорочно да се нађу и у другим позицијама. Тако, уколико се хотел налази у позицији пљачкашке вредности (низак квалитет и висока цена), брзо ће остати без гостију и пропасти услед конкурентског притиска. Уколико жели да опстане на тржишту мораће да се креће у смеру смањења цена и/или повећања квалитета. С друге стране, хотел дугорочно не може да опстане ни у позицији супер

вредности (висок квалитет и ниска цена), јер висок квалитет услуге не може се испоручити по ниској цени. Ову стратегију хотели могу да примењују приликом уласка на тржиште како би освојили што виши тржишни удео. Међутим, ова позиција угрожава профитабилност хотела и дугорочно је неодржива. Хотели који се налазе у овој позицији пре се одлучују за повећање цена него за смањење нивоа услуга.

Слика 3.13. Стратегија квалитета и цене у хотелијерству



Извор: Илустрација аутора

Предузеће мора да идентификује споставне могућности за креирање вредности, које су у складу са његовим конкурентским предностима. На основу тога, менаџмент треба да одреди циљни сегмент потрошача према којем ће усмерити сопствене снаге, како би испоручили адекватну вредност за своје потрошаче.

3.2. Привлачење и задржавање потрошача

Привлачење и задржавање потрошача представља кључни циљ CRM стратегија. Стални и одани потрошачи представљају стуб профитабилности хотелских предузећа. У овом процесу иницијална активност је привлачење (аквизиција) потрошача. Приликом привлачења потрошача менаџмент хотела мора да одговоре на три питања: које потенцијалне потрошаче је потребно таргетирати; на који начин им приступити; како конципирати понуду за њихово привлачење. Менаџмент мора јасно да дефинише појам новог потрошача. Ови потрошачи се могу сврстати у две групе: потрошачи који до сада нису били у контакту са хотелским предузећем; и потрошачи који су користили услуге одређеног хотела, али нису још користили нове услуге које хотел нуди на тржишту. Стратегије привлачења потрошача могу се разликовати за ове групе потрошача. Трошкови привлачења нових потрошача који до сада нису били гости

хотела могу бити високи, поготову ако су они гости конкурентских хотела. Избор поторшача које хотелско предузеће жели да привуче мора да уважава факторе као што су: колика је процењена вредност госта и колико ће хотел зарадити уколико придобије госта конкурента. Успешност стратегије привлачења потрошача може се мерити преко три показатеља: број потрошача које је предузеће привукло, трошкови привлачења по потрошачу и вредност привученог потрошача.³⁹²

У циљу привлачења нових и старих гостију хотелска предузећа користе различите облике тржишног комуницирања, као што су: *оглашавање, промоција, публицитет и односи са јавношћу*.³⁹³

Оглашавање хотелских производа и услуга обухвата активности којима се придобијају потенцијални и садашњи корисници хотелских услуга. Циљ оглашавања је подстицање продаје хотелских услуга у самом објекту (*in-house selling*). За креирање реклама задужено је особље одељења продаје и маркетинга у великим хотелима или овај посао обављају специјализоване маркетинг агенције. У процесу креирања рекламе важне су две функције и то: креативна, која подразумева осмишљавање атрактивне рекламне кампање или огласа и избор одговарајућих медија који су задужени за пласирање рекламе према циљном тржишту. Најчешћи начин оглашавања хотелских производа и услуга врши се путем брошура и флајера у соби и хотелу, ТВ и радио реклама, рекламирање путем поште, интернета, е-маила, билборда, на превозним средствима, помоћу рекламних паноа и личним контактом. Рекламирање може бити веома скупо, па се зато ефикасност рекламирања мора мерити. Ефикасност рекламирања зависи од рекламне поруке која се шаље циљном тржишту. При креирању рекламних огласа треба обратити пажњу да су најбољи они који: привлаче сликом и звуком, лако се памте, имају мале трошкове, доприносе повећању продаје хотелских услуга, не застаревају брзо и привлаче циљни сегмент хотела.

У хотелској индустрији термин *промоција* се односи на специјалне пакете производа и услуга које хотел нуди. Хотел може по јединственој цени понудити преноћиште, оброке и изнајмљивање аутомобила. Пакет понуде се рекламира путем огласа, брошура или директном поштом. Пакети могу бити викенд за парове, породични пакет, одмор или прослава. Хотели најчешће рекламирају попусте, бесплатне понуде, додатне бодове за лојалност. Ценовна снижења се промовишу најчешће у периоду када је нижа тражња. Бесплатна понуда се користи ради представљања нових услуга које хотел нуди или за стимулисање нових клијената. Додатни бодови се нуде клијентима како би се вратили поново у хотел и тиме они добијају награду за њихову лојалност. Тако, на пример хотел може промовисати „летњи одмор“ у зимским месецима. Цена аранжмана обухвата смештај у хотелу, коришћење базена, свечану вечеру са темом летњег одмора и бесплатне коктеле са румом. Хотели често користе специјалне догађаје за промоцију својих услуга. Чувени престижни хотел

³⁹² Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, pp. 228, 248.

³⁹³ Stutts, A., Wortman, J. (2006), *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 129-132.

„Palais Coburg” у Бечу за Нову годину промовише јединствени пакет који обухвата: шампањац добродошлице, смештај, новогодишњу гала вечеру, ексклузивни избор вина, ватромет, балет солиста бечке опере, касни доручак (*branch*) првог јануара и карте за бечки новогодишњи концерт. Такође, хотели могу промовисати додатне поене или бесплатне летове, ако гости користе хотелски смештај у одређеном периоду. Овај облик промоције услуга, хотел може да рекламира у појединим медијима.

Публицитет се односи на информације које се о хотелу бесплатно шире путем медија. Међутим, публицитет може бити позитиван и негативан. Медији као независни извор информисања утичу на стварање јавног мишљења. Веома важан сегмент послова директора хотела је изградња позитивног односа са медијима. Пример позитивног публицитета је када медији напишу да је неки познати глумац или спортиста посетио одређени хотел. Међутим, хотел може осетити последице негативног публицитета, када медији објаве вест да је у оближњем хотелу, који припада истом ланцу заштићене марке почињено убиство. У таквим ситуацијама хотел мора имати одговарајуће односе са јавношћу.

Односи са јавношћу имају за циљ стварање позитивног мишљења јавности о хотелу. Обухватају све активности у чијем су фокусу односи са медијима, садашњим и потенцијалним клијентима и локалном заједницом. Односи са јавношћу подразумевају да хотел даје саопштења за јавност, говоре, објављује фотографије и друге гестове како би се створила позитивна слика о хотелу у јавности, а тиме и утицало на побољшање пословања. Предности односа са јавношћу су у томе што је овај маркетиншки алат бесплатан за хотел у односу на рекламирање. Овим активностима се потенцијални клијенти информишу да је хотел добар члан локалне заједнице. Активности обухватају организовање добротворних акција, новчане прилоге или добровољно учешће запослених у добротворним акцијама. У свим овим случајевима хотел настоји да преко односа са јавношћу позитивно одржава вредност хотела и њихових власника. Успех односа са јавношћу се мери бројем људи који су чули или видели поруку коју хотел шаље.

Хотели треба да настоје да привуку и задрже потрошаче који имају садашњи и будући профитни потенцијал или су важни из стратешких разлога. Међутим, нису сви потрошачи подједнако важни. Неки потрошачи нису вредни задржавања, као што су потрошачи који имају високе трошкове услуживања, касне са плаћањем, или су превртљиви (често мењају хотеле). Раст процента задржавања потрошача утиче и на повећање времена у коме се они везују за хотелско предузеће. Тако повећање задржавања потрошача са 75 на 80%, утиче на повећање периода везивања са 10 на 12,5 година. Повећање задржавања потрошача за 5% утиче на раст профита хотелских предузећа од 35 до 95%. Управљање привлачењем и задржавањем потрошача има два бенефита: смањење маркетиншких трошкова и боље разумевање потреба и жеља потрошача.³⁹⁴

³⁹⁴ Bowie, D., Buttle, F. (2011), *Hospitality Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, p. 373.

Привлачење потрошача, односно довођење госта у хотел, је иницијални корак CRM процеса и представља основу за формулисање стратегије задржавања потрошача (ретенције). Задржавање потрошача представља одржавање континуираног пословног односа између хотела и његових гостију. Buttle (2009),³⁹⁵ задржавање потрошача дефинише као број потрошача са којима компанија послује на крају године, изражен у виду процента од броја оних гостију који су били активни на почетку године. Према томе, стопа ретенције представља однос броја потрошача који и даље користе производе и услуге компаније у односу на укупан број потрошача на почетку године. Ова стопа је важан показатељ лојалности потрошача.

Bill Marriott је својевремено рекао да довођење госта први пут у хотел „Marriott“ кошта 10 долара, али само 1 долар је потребан уложити да се тај гост поново врати. Уколико је гост задовољан квалитетом услуге у хотелу, тешко ће се одлучити да одседне у другом, конкурентском хотелу. Хотели троше велика средства на промотивне активности како би информисали и убедили госте да је одређени хотел прави избор за њих. Уколико гост дође и поново се врати у тај хотел, финансијска средства су оправдано уложена. Међутим, уколико је квалитет услуга лош и гост оде незадовољан, он се више неће вратити у одређени хотел. У том случају сви маркетиншки напори у привлачењу и задржавању госта су потрошени узалуд.

Креирање и имплементација ретенционог плана заснива се на континуираном упознавању и разумевању потреба и жеља потрошача. Дизајнирање програма задржавања потрошача реализује се кроз пет фаза.³⁹⁶

- утврђивање текуће стопе задржавања потрошача;
- анализа проблема одласка потрошача. Ова фаза се састоји из три корака. Прво је потребно идентификовати потрошаче који су отишли код конкурента, а затим испитати узроке њиховог одласка, док у трећем кораку треба конципирати стратегије за њихов повратак.
- постављање циљане ретенционе стопе за наредни период;
- инвестирање у конципирани ретенциони план у функцији подизања лојалности потрошача;
- евалуација успешности програма задржавања потрошача.

Однос између сатисфакције и лојалности потрошача и њихова повезаност са концептом привлачења и задржавања потрошача може добро да се илуструје помоћу модела вредности/задржавања.

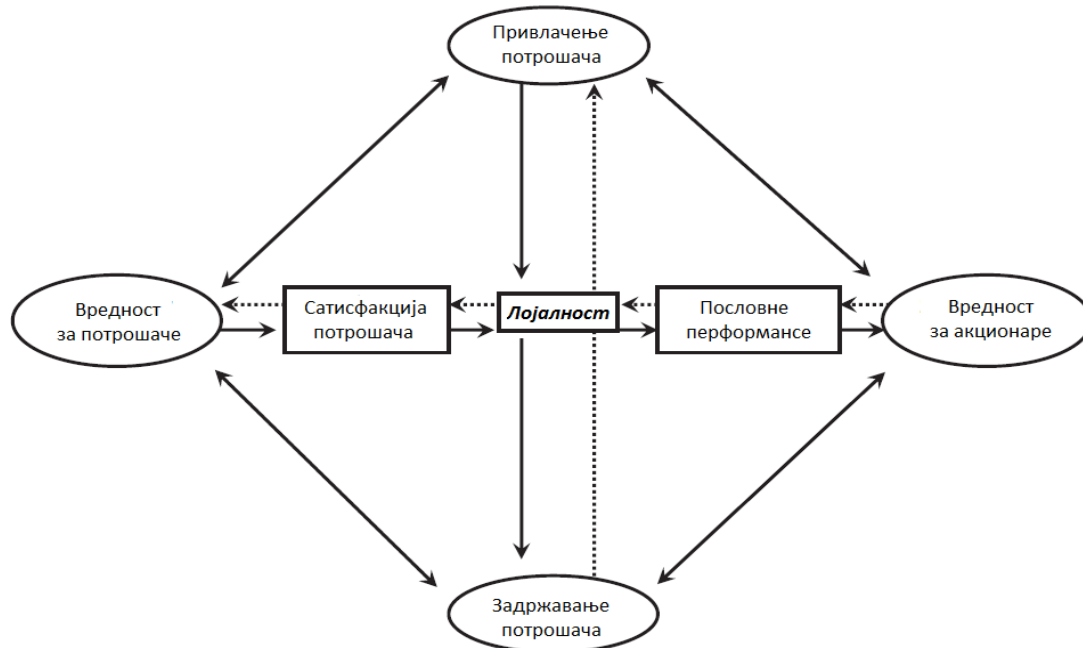
Овај модел указује на седам детерминанти профитабилног пословања маркетиншки оријентисаних предузећа (слика 3.14). Централно место у моделу заузима лојалност потрошача. Уколико хотелска предузећа успеју да креирају вредност за потрошаче, она ће бити успешна у њиховом привлачењу и задржавању. Висока вредност за потрошаче утиче на њихову сатисфакцију и лојалност, која је основни

³⁹⁵ Buttle, F. (2009), *op.cit*, p. 258.

³⁹⁶ Weinstein, A. (2012), *op.cit*, pp. 195-197.

предуслов дугорочне профитабилности. С друге стране, лојалност потрошача зависи и од перформанси хотела, као и од вредности коју пружа својим власницима и повратно утиче на задржавање потрошача. Значај овог модела се огледа у следећем: он јасно указује на везе и односе између концепата и погодан је за стратегијско управљање; наглашава дугорочне односе (задржавање), модел је интерфункционални јер указује на повезаност маркетиншких и финансијских циљева.

Слика 3.14. Модел вредност/задржавање потрошача



Извор: Weinstein, A. (2012), *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retainig Customers*, CRC Press LLC, New York, p. 194.

Предузећа могу да користе разне тактике задржавања потрошача. Тако, промотивне кампање представљају краткорочне стратегије, док CRM стратегије утичу на креирање дугорочне вредности за потрошаче. Да би задржале потрошача компаније морају да упознају жеље и потребе својих потрошача и одговоре брзо на сваки сигнал незаинтересованости потрошача за производе или услуге компаније. Важно је да потрошачи осете да је компанији стало до њих. Осим тога компаније морају брзо решавати приговоре и жалбе и показати спремност да преговарају са потрошачима који су вредни за компанију.³⁹⁷

Као што модел вредност/задржавање показује, предузећа морају да изграде лојалност потрошача, како би их задржала. Најчешће коришћени приступи за задржавање потрошача су: изградња базе података о потрошачима, програми лојалности, нуђење дугорочних услуга (партнерство, претплата), прилагођена

³⁹⁷ Passavant, P. (1995), "Retention marketing needs a new vision", *Journal of Direct Marketing*, Vol. 4, No. 2, pp. 1-4.

промоција фокусирана на кључне потрошаче, коришћење брошура, каталога и других пропагандних материјала како би се остало у контакту са гостима, присутност у медијима, посета сајмовима, истраживање потреба и жеља потрошача и сл. Може се рећи да постоји много различитих тактика и стратегија за задржавање потрошача. Избор програма за који ће се предузеће одредити треба да се заснива на следећим критеријумима: ефикасност (ниски трошкови), ефективност (вероватноћа да успеју), прилагодљивост (одговара организационој култури), усклађеност са маркетинг планом, конкурентска предност, једноставност имплементације, пројектована профитабилност.

3.3. Изградња дугорочне лојалности у хотелијерству

Висок степен конкуренције у хотелијерству, глобална транспарентност цена и понуде, распрострањеност и доступност информација путем веб сајтова и друштвених мрежа са једне, и жеља и потреба савременог потрошача да трага за новим и незаборавним искуством са друге стране, отежавају могућност хотелских предузећа за изградњу дугорочне лојалности. Зато је веома важно да хотелска предузећа утврде степен лојалности својих гостију и креирају адекватне стратегије за изградњу дугорочних односа са њима. Између потенцијалних гостију, који нису још увек боравили у одређеном хотелу и сталних гостију, може се идентификовати неколико различитих форми лојалности.

Bowie и Buttle (2011),³⁹⁸ према нивоу трансакција (број ноћења), идентификују шест категорија лојалности у хотелијерству. На дну лествице се налазе *потенцијални гости*, који се морају убедити да начине прву трансакцију и испробају понуду хотела. То су потенцијални клијенти, који још увек нису гости одређеног хотела. Зато хотелска предузећа настоје да их привуку и претворе од потенцијалних у стварне госте. Пошто је успостављен однос и гост је дошао у хотел он постаје *купац*. Циљ хотелских предузећа у креирању лојалних потрошача је да купце преведе у *клијенте*. Клијенти су они који често бораве у одређеном хотелу, али имају неутралан став према хотелском предузећу. Следећи сегмент чине *подржаваоци*, гости који имају позитиван став према хотелу, воле да бораве у њему, али га пасивно подржавају. *Адвокати* су гости који поред позитивног става, активно подржавају хотел путем позитивне пропаганде. Ова група гостију је најбољи промотер хотела. На крају налазе се *партнери*. То су гости који имају чврсте односе са хотелским предузећем и лојални су одређеном хотелском бренду.

Лојалност потрошача се може дефинисати као приврженост хотелском бренду или конкретном хотелском предузећу, која се базира на јаким позитивним ставу и испољава се у поновљеним трансакцијама.³⁹⁹ Уколико се као основа односа између госта и хотела узме у обзир број остварених ноћења у одређеном периоду и став према одређеном хотелском бренду могуће је идентификовати четири типа лојалности: лажна

³⁹⁸Bowie, D., Buttle, F. (2011), *op.cit.*, pp. 380-381.

³⁹⁹ Прилагођено према: Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *op.cit.*, стр. 61; Маринковић, В. (2012), *op.cit.*, стр. 144.

лојалност, латентна лојалност, стабилна лојалност, нелојалност. *Лажна лојалност* се јавља у ситуацији када је висок степен поновљених ноћења, али је нижи степен преференције, односно позитивних ставова према одређеном хотелском бренду. Поновна посета се јавља у ситуацији ограничених алтернатива, специјалних попушта, утицаја других особа и сл. Као резултат тога потрошач може само привремено да испољава овакву лојалност и велика је вероватноћа да ће прећи код конкуренције. *Латентна лојалност* се јавља у ситуацији када гост преферира одређени хотелски бренд, али не борава често у њему. Разлог томе може бити локација, доходак, цена и сл. *Стабилна лојалност* се јавља када гост преферира одређени хотелски бренд и често борава у њему. Ово је најпожељнија ситуација за хотелско предузеће и оно мора да настоји да одржи квалитет своје услуге на таквом нивоу да би овај хотел остао први избор за његове госте. Честа је ситуација када *не постоји лојалност*. Гост не види разлику између понуђених алтернатива, не преферира ни један хотелски бренд, тако да избор хотела се базира на случајном избору, најповољнијој цени, локацији и сл.⁴⁰⁰

Често се у литератури наводи да лојалност потрошача утиче на профитабилност предузећа. Међутим, резултати истраживања у услужном сектору у САД-у показују да лојалност не имплицира директно и високу профитабилност, односно да добар део лојалних потрошача није профитабилан. Аутори су дефинисали четири групе потрошача: прави пријатељи, шкољке, лептири и странци. *Прави пријатељи* су лојални и профитабилни клијенти, са којима треба сарађивати и развијати блиске односе. *Шкољке* су лојални, али ниско профитабилни потрошачи, где предузећа треба да настоје да нађу начин за повећање профитабилности путем продаје везаних производа и услуга или снижењем трошкова. *Лептири* су профитабилни али нелојални потрошачи, са којима предузећа настоје да повећају продају, а тиме и зараду, пошто је лојалност лажна. *Странци* су потрошачи који су ту привремено и са којима предузећа треба да остваре што већи профит на свакој појединачној трансакцији.⁴⁰¹

Изградња лојалности потрошача према одређеном хотелском бренду или хотелском објекту је веома важна за хотелијере. Хотелски гости могу да буду лојални бренду, али и одређеним објектима који припадају различитим брендovima. Више стандардизовани брендови настоје да изграде лојалност гостију према бренду, док мање стандардизовани брендови настоје да изграде лојалност према објекту. Оно што је сигурно је да гости који често путују у различите дестинације су више лојални одређеном хотелском објекту него хотелском бренду. То значи да ће гости који често путују пре изабрати хотел на бази локације него на бази бренда и одсести у Hiltonu у Њујорку, Marriottu у Атини, Novotelу у Сиднеју. Ово указује на неопходност прилагођавања стратегије маркетинга односа са потрошачима. Већина хотелских брендова користи комбинацију трансакционе и стратегије маркетинга односа у

⁴⁰⁰ Прилагођено према: Javalgi, R., Moberg, C. (1997), „Service loyalty: implications for service providers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp.165 – 179.

⁴⁰¹ Reinartz, W., Kumar, V. (2002), „The mismanagement of customer loyalty“, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 86-94.

зависности од потреба циљног сегмента потрошача у циљу изградње дугорочне лојалности.⁴⁰²

Дугорочна лојалност се јавља као резултат поверења у одређени хотелски бренд или објекат и може се преносити са генерације на генерацију и тако постати део породичне традиције. *Ritz-Carlton* је хотелска компанија која ово добро разуме. Запослени *Ritz-Carltona* су познати по врхунској услузи гостима и могућности да креирају „wow“ ниво сатисфакције. Добар пример оријентације на госта је да компанија охрабрује своје запослене да потроше око 2000 долара по госту како би решили њихов одређени захтев. Циљ је да се запослени подрже и охрабре да искористе време, напор и уколико је потребно новац како би побољшали искуство госта. Занимљива је прича о породици која је провела викенд у хотелу *Ritz-Carlton* у Туксону. Када су се спремали да оду из хотела мајка је видела да је њен двогодишњи син изгубио своју омиљену играчку „возић Томас“. Мајка је испричала запосленима како је то омиљена играчка њеног сина и да је он тужан будући да не могу да је нађу. Запослени су прегледали хотел, али нису могли да нађу играчку, али су схватили да нешто морају да ураде по том питању. Пошто је породица напустила хотел и отишла кући, запослени су купили исту играчку у радњи и написали интересантну причу у улози возића Томаса. Писмо је изгледало као да је писао Томас, у коме се он обраћа дечаку и прича своје интересантне приче и догодовштине које је имао пошто га је дечак оставио. Поред писма запослени су послали и слике возића из хотела, како истражује околину хотела, како кува у кухињи и многе друге. Четири дана пошто се „изгубио“, возић је са писмом и сликама стигао на кућну адресу породице. Породица је поделила ову причу путем интернета и друштвених мрежа и сада се може наћи готово свуда, као и коментар да је *Ritz* заслужио њихово поверење за године које долазе. На овај начин компанија је осигурала животну вредност потрошача, али и животну вредност мреже. Захваљујући позитивном искуству, ова породица није проширила ову причу само на узак круг својих пријатеља, већ су ову причу захваљујући Интернету и друштвеним мрежама чули многи људи широм света, што ће резултирати већом вероватноћом да ће неко од њих временом постати лојалан и вредан гост *Ritz-Carltona*.⁴⁰³

На основу свега наведеног може се рећи да хотелска предузећа треба пажљиво да анализирају лојалност својих потрошача. Утврђивање нивоа и степена лојалности омогућава избор адекватних стратегија за изградњу дугорочне лојалности. Основа за креирање и изградњу дугорочних односа са потрошачима у хотелијерству представљају *програми лојалности*. Први програми лојалности појавили су се 1970-их када је *American Airlines* представила програм за путнике који стално лете (*Frequent Flyer Program – FFP*). Овај програм су ускоро копирале многе авиокомпаније, али и хотелска и *rent-a-car* предузећа. Програми лојалности се заснивају на зарађивању поена на бази пређених авиомиља, километара или оствареног броја ноћења. Као награду корисници

⁴⁰² Osman, H., Hemmington, N, Bowie, D. (2009), „A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 239-250.

⁴⁰³ Solomon, M. (2015), „Heroic Customer Service: When Ritz-Carlton Saved Thomas The Tank Engine“, *Forbes*, преузето: 15.09.2015, са: <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/01/15/the-amazing-true-story-of-the-hotel-that-saved-thomas-the-tank-engine/>

програма добијају одређене награде као што су бесплатни лет или ноћење, попусти на редовне цене услуга и друге погодности.

3.4. Програми лојалности у хотелијерству

Хотелске компаније под великим притиском, како на локалном, тако и на глобалном нивоу, покушавају да креирају иновативне стратегије пословања, како би привукле госте у своје објекте. Под огромним притиском конкуренције, веома често хотели бележе пад промета и стопу попуњености. У таквим околностима хотели врло често гостима нуде различите погодности. На пример, бесплатно преноћиште за дужи боравак у хотелу или велики попуст на смештај уколико је резервација обављена много раније. Поред ових облика промоције, карактеристичних за мање хотеле непознате марке, велики хотелски ланци нуде и друге погодности за госте који су лојални њиховом хотелу, односно одређеној хотелској марки. У питању су програми лојалности који подразумевају да гост на основу смештаја у одређеном хотелу остварује бенефите, најчешће у форми поена, који му омогућавају повлашћени третман.

Сакупљање бодова у оквиру програма лојалности даје госту могућност да уколико сакупи одређени број бодова добије право на бесплатно преноћиште, бесплатну авио карту или куповину различитих производа и услуга по повлашћеним ценама у трговинским објектима које су део овог програма. На овај начин се гости хотела награђују за коришћење услуга, чиме се подстиче стварање лојалних потрошача, што је од вишеструке користи за компанију. Највећи број корисника ових програма у хотелијерству су пословни путници.

Хотели, авиокомпаније или друге компаније, издају кориснику њихових услуга картицу лојалности (*Loyalty Card*). Ове картице су осигуране чипом или баркодом на основу кога се идентификује члан. Слична је кредитној картици, има свој број, а гласи на име корисника. Коришћењем ове картице клијент сакупља поене и има могућност да оствари попусте и друге погодности које поседовање картице доноси.

На тржиште услуга, картице лојалности увеле су велике авио компаније, а потом хотелски ланци и *rent-a-car* компаније. Попусте које хотели одобравају на цену собе и друге услуге саставни су део промотивне политике великих хотела, посебно градских, хотела у туристичким местима и на аеродромима. Попуст зависи од величине хотела, попуњености капацитета, локације и типа госта (пословни, туристи, организована група). Програми лојалности пословним путницима омогућавају гарантоване резервације, боље и комфорније собе, бесплатан боравак током викенда и сл. *InterContinental* и *Hilton* су међу првим хотелским компанијама које су увеле програме лојалности, који су тада већ били развијени у авио индустрији. Није чудно то што су ови хотелски ланци своје програме лојалности у почетку рекламирали у часописима који се читају у авиону.⁴⁰⁴

⁴⁰⁴ Павловић, Т. (2011), *Сектор соба – Rooms Division*, Frame Media, Београд, стр. 65-69.

Прва хотелска компанија која је увела програм лојалности је *Holiday Inn*, 1983. године, под називом *Priority Club Rewards*. На слици 3.15. приказане су картице лојалности InterContinental клуба лојалности. Овај програм гостима нуди низ погодности: бесплатна преноћишта, сакупљање поена за авио карте, ваучере за куповину по повлашћеним ценама и сл. Током прве године од лансирања програма, *Holiday Inn* је привукао велики број корисника. Првобитно програм је био базиран на принципу: један поен, за један боравак у хотелу, без обзира на број ноћења. Пошто *Holiday Inn* располаже са више хотела на истом подручју, гости су врло често једну ноћ били у једном, а другу у другом хотелу и тако остваривали два поена. Како је програм имао велике финансијске издатке, 1989. године уведена је чланарина од десет долара и правило: један поен, за сваки долар потрошен за ноћење у хотелу. При томе број поена се разликује од бренда до бренда, па тако један долар потрошен у *Holiday Inn*-у доноси десет поена, док у *Staybridge* доноси пет поена (слика 3.16). Слично је и са сакупљањем миља. Велики хотелски ланци имају партнерске уговоре са водећим авиокомпанијама. Они својим гостима омогућавају да по основу броја ноћења или одређеног новчаног износа потрошеног у хотелима који су у саставу хотелског ланца зараде поене и/или путне миље. Тако на сваки долар потрошен у *InterContinentalu* или *Crowne Plazi* чланови *Aeroflot* бонуса зарадиће 2 миље, док за 1 долар потрошен у *Staubridgeu* зарадиће 1 миљу. С друге стране, ако је гост члан *Etihad Guest* програма, добиће 500 миља за сваку ноћ проведenu у било ком *IHG* хотелском бренду. *IHG* има партнерство са више од 50 авиокомпанија.



Слика 3.15. Картице лојалности, *IHG Rewards Club*

Слика 3.16. *IHG* – Структура поена за лојалност бренду



Извор: *IHG Rewards Club*: <http://www.ihg.com/rewardsclub/us/en/earn-rewards>

Данас, *IHG Rewards Club*⁴⁰⁵ (некадашњи *Priority Club Rewards*) је програм који се примењује у свим хотелима у оквиру *IHG*-а. Овај програм разликује четири нивоа чланства: *Club*, *Gold Elite* и *Platinum Elite*, *Spire Elite*. Ниво чланства одређује се на основу броја ноћења у једној календарској години. Поени се могу искористити било када у било ком хотелу на свету. Чланови клуба имају одређене погодности као што су: могућност скупљања поена или миља, бесплатне новине, касну одјаву из хотела или ранију пријаву у хотел, добијање собе више категорије без накнаде и сл. Предност овог програма је што се поени никада не губе, већ се акумулирају и њима се може платити ноћење. Пример плаћања преноћишта оствареним поенима приказан је на слици 3.17.

Слика 3.17. Користићење поена за плаћање смештаја

The screenshot displays the hotel listing for InterContinental New York Times Square. It features a night-time photograph of the hotel building. Key details include a 4.3/5 star rating based on 1,240 reviews, the address 300 West 44th Street, New York, NY 10036, and contact information. Amenities listed are free internet for all IHG Rewards Club members, pet-friendly, and participation in the IHG Green Engage system. On the right side, there is a 'CHECK RATES' button and a section for 'IHG Rewards Club Reward Nights' with three options: 50,000 Points (circled in red), 45,000 Points + \$40.00 USD, and 40,000 Points + \$70.00 USD.

Извор: *IHG Rewards Club*: <http://www.ihg.com/hotels/us/en/reservation/rewardnights>

Програм лојалности *Marriott Rewards*,⁴⁰⁶ хотелског ланца *Marriott*, настао је 1983. године и у почетку је укључивао само хотеле и одмаралишта. Као и у случају *IHG* програма, чланови сакупљају поене и миље, на основу којих могу добити бесплатни смештај, боље собе и друге погодности. У зависности од брэнда хотела у коме одседају чланови за сваки потрошени долар могу добити 5 или 10 поена. Постоје три нивоа чланства: *Silver*, *Gold* и *Platinum Elite*. *Silver* члан се постаје са 10 или више ноћи, *Gold* са 50 и више, а *Platinum Elite* са 75 и више ноћи у било ком *Marriott* хотелском брэнду. Неке од погодности које има *Gold* члан су: 25% додатних поена, касније одјављивање, попусте од 10% у продавницама поклона, 10% попушта на цене соба за викенд, бољу собу, бесплатан доручак, бесплатни локални позиви и факс и друго.

Групација *Hilton* креирала је свој програм лојалности 1987. године под називом *Hilton HHonors*.⁴⁰⁷ Групација располаже са 4200 хотела у 93 земље света. Ниво чланства зависи од броја ноћи које гост проведе у неком од хотела у саставу групе, на основу кога добија бонус поене, бољу собу, бесплатну ноћ и сл. Нивои чланства су: *Blue*, *Silver*, *Gold*, *Diamond*. Гости сакупљају поене или миље. У зависности од нивоа чланства нуде

⁴⁰⁵ *IHG Rewards Club*, доступно на: <http://www.ihg.com/hotels/us/en/rewardsclub/home>

⁴⁰⁶ *Marriott Rewards*, доступно на: <http://www.marriott.com/rewards/rewards-program.mi>

⁴⁰⁷ *Hilton HHonors*, доступно на: <http://hhonors3.hilton.com/en/index.html>

се и различите. *Blue* чланство омогућава дигитално пријављивање путем мобилног телефона, касно одјављивање, бесплатно преноћиште за другу особу у соби и сл. *Silver* члан се постаје после 4 боравака или 10 ноћења у једној календарској години. Поред погодности које укључује *Blue* чланство, *Silver* чланови добијају 15% бонус поена на укупан број зарађених поена, пету ноћ бесплатно, приступ велнесу и сл. *Gold* члан се постаје после 20 боравака, 40 ноћи или 75.000 поена, док *Diamond* члан се постаје на бази 30 боравака, 60 ноћења или 120.000 поена. *Gold* члан добија додатних 25% бонус поена, гарантовану резервацију, касније одјављивање, приоритет у одјављивању и сл. *Diamond* чланови добијају додатних 50% бодова, гарантовану собу за резервације направљене 48 часова пре доласка и друге погодности.

Starwood групација којој припадају познати хотелски брендови као што су *Sheraton*, *Westin*, *W Hotels*, *Le Meridian* и други развила је програм лојалности под називом *Starwood Preferred Guest*.⁴⁰⁸ Као и у осталим програмима лојалности могу се сакупљати поени и миље. Поени се добијају на основу сваког долара који се потроши у хотелу за било коју услугу. Циљ је поред попуњености хотела, мотивисати госте за коришћење и других садржаја у хотелу. Овај клуб лојалности познаје три нивоа чланства: *Preferred*, *Gold* и *Platinum*. На основу прикупљених поена чланови могу добити бесплатна ноћења, авио карте, собе више категорије и сл.

Европска хотелска групација *Accor*, креирала је програм лојалности под називом *Le Club AccorHotels*.⁴⁰⁹ У оквиру ове групације налазе се познати хотелски брендови као што су: *Sofitel*, *Pullman*, *MGallery*, *Novotel*, *Mercure*, *Ibis* и др. Данас, групација броји више од 2700 хотела широм света. Чланови клуба сакупљају поене за сваки износ који потроше у било ком хотелу у оквиру групације широм света. Постоје три нивоа чланства: *Silver*, *Gold* и *Platinum*. Виши ниво чланства подразумева и виши ниво услуга као што су: персонализована добродошлица, пиће добродошлице, боља соба и сл. Чланови клуба могу да сакупљају поене и код партнера међу које су *Club Med*, *Europcar*, *Shell* и др. Чланови могу да конвертују поене у ваучере које могу искористити код партнера Асога или у авио миље. На сваких 2000 поена које сакупе, чланови добијају попуст од 40 евра, који могу искористити при куповини било које услуге подржане програмом.

У жељи да задовољи захтеве својих гостију групација *Hyatt* је креирала *Hyatt Gold Passport*.⁴¹⁰ На основу броја преноћишта, гост сакупља поене или миље, слично као и у случају других групација. Пошто гост сакупи одређени број поена може да добије бесплатно ноћење за викенд, одседање у бољој соби, и друге награде. Основни ниво чланства је *Gold*, а на основу броја остварених поена гост прелази у групу *Platinum* и *Diamond*. Члан добија 5 поена на сваки потрошени долар, има увек расположиву собу, као и могућност конвертовања поена у миље код више од 30 партнерских авиокомпанија.

⁴⁰⁸ *Starwood Preferred Guest*, доступно на: http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/index.html?language=en_US

⁴⁰⁹ *Le Club AccorHotels*: доступно на: <http://www.accorhotels.com/gb/leclub/index-no-connect.shtml>

⁴¹⁰ *Hyatt Gold Passport*, доступно на: <http://www.hyatt.com/gp/en/index.jsp>

Поред ових постоје и други програми лојалности које нуде остале хотелске групације као што су *Best Western Rewards*, *Choice Privileges*, *Wyndham Rewards* и други.

Истраживање програма лојалности у САД-у које је обухватило 2900 чланова различитих програма лојалности у хотелијерству је показало да највећи утицај на сатисфакцију чланова имају следећих шест фактора: прегледност броја остварених поена/миља (23%), лакоћа откупа поена или миља (22%), лакоћа зарађивања поена/миља (18%), услови награђивања (16%), разноврсност бенефиција (16%), услуга гостима (5%). Сатисфакција програмима лојалности је мерена на 1000 степеној скали и показала је да укупна сатисфакција програмима лојалности је порасла са 676 у 2014. години на 701 поен у 2015. години. На првом месту се налазе *Delta Privilege*⁴¹¹ и *Hilton Honors* чији програми лојалности имају просечни ниво сатисфакције од 727. Њих прате *Best Western Rewards* (722) и *IHG Rewards Club* (721). Испод просечне вредности су забележили програми лојалности *Hyatt Gold Passport* (687), *Wyndham Rewards* (674), *Choice Privileges* (667), *Starwood Preferred Guest* (661). Највећи геп у нивоу сатисфакције је између програма који омогућавају добијање поена приликом куповине производа и услуга и оних који то не омогућавају. Други највећи геп је у могућности зарађивања поена у ресторанима. Локацију као најзначајнији фактор за избор одређеног програма лојалности означило је 41% чланова. Препорука програма лојалности од стране запослених је значајна за приступање програму. Чак 41% чланова је чуло о програму лојалности од стране запослених приликом пријављивања и одјављивања. Међу испитаницима који су били одушевљени програмом лојалности, њих 86% би радо препоручило овај програм.⁴¹²

Постати корисник неког од програма лојалности, односно члан клуба је веома једноставно. Потребно је да гост попуни формулар који може добити на рецепцији, у соби или електронској форми. У многим хотелима постоје посебни терминали за пријављивање и одјављивање чланова програма, нарочито чланова који припадају вишим програмима лојалности. Поједини хотели током године организују посебне промоције, када чланови могу дуплирати број поена или добити бесплатно ноћење, ако се на пример резервише соба на одређени дан, ако се путује одређеном авио компанијом или ако гост проведе више од четири ноћи у хотелу. Врло често хотели у оквиру ових програма осим сарадње са авио компанијама, сарађују и са другим компанијама, као што су престижне модне компаније и брендови, *rent-a-car* компаније, туристичке агенције, голф клубови и многи други.

⁴¹¹ Delta Privilege је програм лојалности хотелског ланца Delta Hotels & Resorts, који је од 01.04.2015. у саставу Marriott Internationala.

⁴¹² J.D. Power (2015), *Hotel Loyalty and Reward Program Features and Benefits Prove Key to Member Satisfaction Regardless of the Number of Hotel Brand Locations*, преузето 08.04.2015 са: <http://www.jdpower.com/press-releases/2015-hotel-loyaltyrewards-program-satisfaction-report>

Четврти део

**МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА
КВАЛИТЕТА И САТИСФАКЦИЈЕ КОРИСНИКА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ
УСЛУГА**

1. КОНЦИПИРАЊЕ ИСТРАЖИВАЧКОГ МОДЕЛА

На основу презентованих теоријских и емпиријских концепата истраживања квалитета услуга и сатисфакције потрошача у хотелијерству, у овом поглављу описан је поступак конципирања истраживачког модела за њихово мерење.

У домаћој хотелској индустрији мерење сатисфакције гостију базира се на упитницима који се налазе у хотелским собама. Попуњавањем упитника гости оцењују квалитет хотелских услуга и изражавају ниво свог задовољства или незадовољства у вези хотелске понуде. Међутим, ови упитници су карактеристични за хотеле који припадају хотелским ланцима или хотелима више категорије. Проблеми мерења и анализе квалитета услуга и сатисфакције гостију у хотелијерству у Србији могу се сумирати у следећем. Прво, већина независних хотела, као и хотели ниже категорије не примењују праксу мерења квалитета и задовољства гостију испорученим услугама. Друго, велики број хотела који дистрибуира упитнике и добија резултате у вези квалитета своје понуде, не врши дубинску и озбиљну анализу добијених резултата анкета, тако да изостаје примена резултата истраживања у пракси. Треће, не постоји стандардизован општи (за целу индустрију) или специфични модел (у зависности од категорије хотела) за мерење квалитета услуга и задовољства гостију, који би омогућио поређење различитих хотелских објеката, као и увид у општи ниво квалитета и сатисфакције на нивоу целокупне хотелске индустрије у Србији.

У овој докторској дисертацији представљен је модел за мерење квалитета услуга и сатисфакције потрошача у хотелијерству конципиран на бази опсежног прегледа домаће и стране литературе и бројних модела потврђених путем емпиријских истраживања у домаћој и иностраној хотелској пракси.

1.1. Дефинисање предмета и циљева истраживања

Страна литература је богата радовима чија су истраживања фокусирана на квалитет услуга и сатисфакцију корисника хотелијерских услуга, као и узрочно-последичну повезаност ових концепата, а у домаћој литератури ова област није довољно истражена. Већина радова у домаћој литератури који се баве проблематиком квалитета услуга и сатисфакцијом потрошача у хотелијерству су превасходно теоријског карактера. Поред тога, ови радови фокусирани су на објашњавање концепата и модела за мерење квалитета услуга, али без адекватне емпиријске верификације. Резултати малог броја емпиријских истраживања се недовољно користе и примењују од стране хотелских предузећа. С друге стране, непостојање одговарајуће методологије и стандарда за мерење квалитета услуга и задовољства потрошача у домаћој хотелској индустрији, представља проблем који утиче на њихово мерење, анализу, праћење и поређење резултата у сукцесивним временским интервалима.

Предмет докторске дисертације је анализа теоријских и практичних сазнања о квалитету услуга, управљању квалитетом услуга и моделима за мерење квалитета услуга у услужним делатностима, са посебним нагласком на хотелску индустрију.

У том смислу, значај истраживања у овој докторској дисертацији се управо огледа у емпиријској верификацији постављеног модела за мерење квалитета услуга у хотелијерству, у циљу идентификовања најзначајнијих компоненти хотелске услуге које утичу на сатисфакцију гостију и њихову лојалност. Резултати емпиријске анализе омогућиће да се формулише адекватан модел за мерење квалитета услуга и сатисфакције корисника хотелијерских услуга, као и конкретне мере за побољшање квалитета услуга у хотелијерству у Републици Србији.

Основни циљ истраживања у овој докторској дисертацији је идентификовање најзначајнијих компоненти хотелске понуде које опредељују квалитет услуга у хотелијерству, а које су истовремено покретачи сатисфакције корисника хотелијерских услуга. Поред овог основног циља могу се издвојити и три специфична циља.

Први специфични циљ истраживања односи се на креирање новог модела за мерење квалитета услуга у хотелијерству, на бази постојећих модела познатих у домаћој и иностраној литератури.

Други специфични циљ истраживања односи се на предлагање мера за побољшање методологије за мерење квалитета услуга и сатисфакције корисника услуга у хотелијерству и истицање применљивости резултата и закључака истраживања у пракси хотелских предузећа.

Трећи специфични циљ истраживања је да се испитају разлике у ставовима различитих демографских група испитаника о компонентама квалитета услуга хотела. Осим тога, потребно је да се утврди да ли различите групе испитаника испољавају различити степен сатисфакције и лојалности.

1.2. Дефинисање истраживачких варијабли и хипотеза

Предложени модел за мерење квалитета и сатисфакције корисника хотелијерских услуга садржи четири истраживачке варијабле:

- Перципирани квалитет услуга;
- Сатисфакција корисника хотелијерских услуга;
- Имиџ хотела;
- Лојалност корисника хотелијерских услуга.

Истраживачке варијабле су дефинисане на бази варијабли преузетих из националних модела за мерење сатисфакције потрошача (*SCSB, ASCI, ECSI, NCSB, SWICS*), као и на основу прегледа емпиријских истраживања домаћих и страних аутора спроведених у хотелској индустрији у земљи и иностранству приказаних у табелама 1.4, 2.2, 2.3, 2.4, 2.7 и 2.8. Ове четири варијабле не могу се директно измерити, већ је свака од њих ближе одређена помоћу одређених тврдњи.

Перципирани квалитет хотелских услуга мери се на бази 26 констатације које испитаници оцењују на седмостепеној Ликертовој скали (од 1 до 7), при чему 1 означава апсолутно незадовољство, док 7 означава апсолутно задовољство. Оцена

квалитета услуга се заснива на перцепцији стварно пружене, односно доживљене услуге (табела 4.1).

Табела 4.1. Констатације за мерење квалитета хотелских услуга

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге
1	Локација хотела
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)
3	Уредност запослених
4	Љубазност запослених
5	Услужност запослених
6	Брзина пријављивања и одјављивања
7	Тачност резервације
8	Доступност собе резервисана/додељена
9	Чистоћа собе приликом уласка
10	Изглед и дизајн собе
11	Квалитет намештаја и опреме у соби
12	Удобност кревета (јастук, душек, постељина...)
13	Комфор собе
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)
15	Брзина интернета
16	Чистоћа купатила
17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)
19	Чистоћа и одржавање током боравка
20	Визуелни изглед ресторана и бара
21	Чистоћа ресторана и бара
22	Избор хране и пића
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)
24	Услуга запослених одељења хране и пића
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)
26	Тачност наведених ставки на рачуну

Сатисфакција корисника услуга описана је помоћу 4 констатације приказане у табели 4.2. Као и у случају оцене квалитета хотелских услуга, испитаници изражавају степен свог задовољства или незадовољства са дефинисаним тврдњама на седмостепеној скали. Сатисфакција представља реакцију госта на квалитет испоручене услуге, базирану на његовим очекивањима и перформансама.

Табела 4.2. Констатације за мерење сатисфакције корисника хотелијерских услуга

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили
3	Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања

Имиџ хотела је описан помоћу три констатације са којима испитаници исказују степен слагања на скали од 1 до 7, при чему 1 означава апсолутно неслагање, док 7

означава апсолутно слагање са предложеном тврдњом (табела 4.3). Имиџ хотела представља слику хотела у очима потрошача, односно углед који хотел има на тржишту.

Табела 4.3. Констатације за мерење имиџа хотела

Р.бр.	Имиџ хотела
1	Имам позитивно мишљење о хотелу
2	Хотел има препознатљиво име (бренд)
3	Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу

У дефинисаном моделу лојалност корисника хотелијерских услуга мери се помоћу три констатације, при чему испитаници степен свог слагања одређују на седмостепеној скали (табела 4.4). Лојалност представља приврженост госта одређеном хотелу или хотелском бренду.

Табела 4.4. Констатације за мерење лојалности корисника хотелијерских услуга

Р.бр.	Лојалност корисника хотелијерских услуга
1	Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима
2	У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел
3	Овај хотел је увек мој први избор

На крају модела дефинисана су питања која се односе на демографска обележја испитаника (пол, године старости, образовање) и мотив боравка у хотелу (посао, одмор).

На основу предложених варијабли и теоријских претпоставки о узрочно-последичној повезаности међу њима, дефинисане су две групе хипотеза:

- 1) хипотезе о узрочно-последичној повезаности варијабли у моделу,
- 2) хипотезе о статистичкој значајности разлика у просечним оценама у зависности од демографских обележја испитаника и мотива њиховог боравка у одређеном хотелу.

Хипотезе о узрочно-последичној повезаности концепата у моделу:

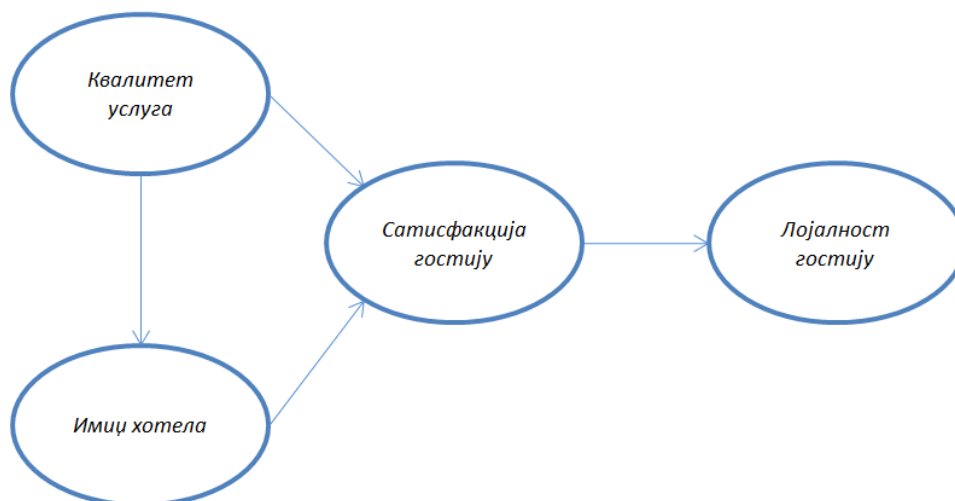
- ✓ Х-1: Перципирани квалитет хотелске услуге има сигнификантан утицај на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга;
- ✓ Х-2: Перципирани имиџ хотела значајно утиче на сатисфакцију корисника услуга у хотелијерству;
- ✓ Х-3: Сатисфакција корисника хотелијерских услуга имплицира њихову лојалност.

Хипотезе о статистичкој значајности разлика у просечним оценама у зависности од демографских обележја испитаника и мотива боравка:

- ✓ X-4: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.
- ✓ X-5: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.
- ✓ X-6: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном сатисфакцијом, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.
- ✓ X-7: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са лојалношћу, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.

На основу дефинисаних варијабли и тврдњи које их описују, као и на основу постављених хипотеза, истраживачки модел за мерење квалитета и сатисфакције корисника хотелијерских услуга предложен у овој докторској дисертацији приказан је на слици 4.1.

Слика 4.1. Истраживачки модел за мерење квалитета и сатисфакције корисника хотелијерских услуга



Сатисфакција корисника хотелијерских услуга заузима централно место у предложеном истраживачком моделу. Као претходнице сатисфакције налазе се квалитет услуга и имиц хотела. Лојалност корисника хотелијерских услуга у моделу представља резултат, односно последицу сатисфакције. Истраживачки модел повезује квалитет, имиц, сатисфакцију и лојалност потрошача у интегралну целину, која се

заснива на претпоставци постојања узрочно-последичних односа између наведених концепата.

1.3. Одређивање метода за прикупљање и анализу података

У овој докторској дисертацији за прикупљање примарних података коришћен је анкетни метод, односно *e-mail анкета*. Креиран је електронски упитник помоћу „*Google Forms*“ алата (прилог 1). Анкета је састављена на српском и енглеском језику узимајући у обзир да гости у хотелима могу бити домаћи и страни (прилог 2). Сваки хотел је затим проследио анкету на *e-mail* адресе гостију које су биле евидентирани у њиховој бази података.

Burns и Bush (1998)⁴¹³ сматрају да ће у будућности ширу примену имати *e-mail анкета*. Данас у маркетиншким истраживањима *e-mail* анкета је широко распрострањена. Предности примене ове технике испитивања се огледају у ниским трошковима дистрибуције упитника, глобалној покривености тржишта, брзом одговору испитаника, једноставности евидентирања и обраде одговора. Schonlau et al. (2002)⁴¹⁴ сматрају да је примена *e-mail* анкете у истраживањима погодна у следећим случајевима: када се у истраживању користи пригодан узорак, када компанија има листу *e-mail* адреса испитаника који чине циљну популацију, циљна популација представља мали део укупне популације, величина узорка је умерено велика, уколико су питања осетљиве природе, уколико анкета има већи број отворених питања, уколико анкета садржи мултимедијалне и интерактивне елементе. Такође, аутори наводе четири предности *e-mail* и интернет истраживања: уштеда времена за спровођење истраживања; да су она исто тако добра или боља од традиционалних техника истраживања; јефтинија су за спровођење и лакше их је спровести.

Упитник је конципиран тако да прати циклус госта у хотелу, од његовог доласка до одласка из хотела. У том контексту хотелски гости (испитаници) оцењују опипљиве и неопипљиве компоненте квалитета хотелских услуга, ниво задовољства услугом, имиџ хотела и лојалност према хотелу. Циљ анкете је да се измери ниво задовољства квалитетом услуга хотела у коме је гост одсео. Упитник је дистрибуиран на српском и енглеском језику, како би поред домаћих анкету могли да попуне и страни гости.

На почетку, сваки испитаник је уписивао назив хотела који му је послао анкету на *e-mail* адресу. На следећој страни анкете постављено је питање: „Током боравка у хотелу, колико сте били задовољни:“, а затим су дефинисане 26 тврдње које одређују квалитет хотелских услуга. Ове констатације испитаници оцењују на скали од 1 до 7, при чему 1 означава „апсолутно незадовољство“, док 7 означава „апсолутно задовољство.“

Друга група питања „Ваше целокупно мишљење о боравку у хотелу“ односила се на сатисфакцију и дефинисана је помоћу четири констатације које су испитаници

⁴¹³ Burns, C.A., Bush, R.F. (1998), *Marketing Research*, Prentice-Hall, New Jersey, p.282.

⁴¹⁴ Schonlau, M., Fricker, D.R., Elliott, N.M. (2002), *Conducting Research Surveys via E-Mail and the Web*, RAND, Santa Monica, CA, p. 2.

оцењивали на седмостепеној скали. Трећа група питања се односила на имиџ хотела и лојалност испитаника и дефинисана је тврдњом: „Изразите свој став и оцените следеће тврдње“. Испитаници су оцењивали тврдње везане за имиџ и лојалност на скали од 1 до 7, при чему 1 означава „апсолутно неслагање“, а 7 „апсолутно слагање“. На крају упитника испитаници су одговарали на питања везана за њихове демографске карактеристике (пол, старост, образовање) и мотив боравка у хотелу.

Попуњавањем упитника, одговори на постављене тврдње аутоматски се евидентирају у бази података која је повезана са упитником *g-mail* налогом. У бази података се евидентира време одговора, оцене испитаника, али се не види е-mail адреса испитаника који је попунио анкету. Овим је омогућена потпуна анонимност испитаника, као и заштита података гостију сваког појединачног хотела. Одговори се затим могу преузети у ексел формату, што омогућава њихову лаку обраду и анализу.

За обраду података коришћен је статистички пакет за друштвене науке *SPSS 21* (*Statistical Package for Social Science 21*).

У првом кораку статистичке анализе тестирана је поузданост конципираног истраживачког модела. Анализа поузданости спроведена је израчунавањем вредности коефицијента *Cronbach alpha*, како за цео модел, тако и за сваку појединачну варијаблу.

Дескриптивном статистичком анализом израчунате су аритметичке средине, стандардне девијације и модуси.

Применом одговарајућих статистичких метода инференцијалне статистичке анализе утврђена је статистичка значајност разлика између аритметичких средина више посматраних група испитаника у односу на посматрана обележја. У ту сврху коришћен је *t*-тест за два независна узорка, док у случају компарације три или више посматраних група испитаника примењена је анализа варијансе (АНОВА).

На основу вредности Пирсоновог коефицијента утврђен је степен линеарне зависности између посматраних варијабли модела.

Применом просте и вишеструке регресионе анализе утврђен је утицај компоненти хотелске понуде на сатисфакцију хотелских гостију, као и утицај сатисфакције на њихову лојалност.

Евентуални проблем мултиколинearности, који се може јавити приликом спровођења вишеструке регресије испитан је на основу вредности Фактора раста варијансе (*VIF – Variance Inflation Factor*).

1.4. Опис узорка

За прикупљање примарних података коришћен је анкетни метод. Испитивање задовољства хотелских гостију спроведено је путем е-mail анкете коју су хотели послали на електронске адресе својих гостију које имају у бази података. Истраживање

је спроведено током октобра и новембра 2015. године. У истраживању су учествовали следећи хотели:⁴¹⁵

- *Slavija Lux*, Београд;
- *Life Designe*, Београд;
- *Best Western Šumadija*, Београд;
- *Хотел Зура*, Београд;
- *Hill*, Јагодина;
- *Solaris Resort*, Врњачка Бања,
- *Хотел Палисад*, Златибор;

Прва четири хотела представљају пословне хотеле, док последња три хотела су хотели у туристичким местима у Србији.

Узорак су чинили гости који су у протеклом периоду боравили у једном од ових хотела и који су били спремни да учествују у истраживању. У питању је пригодни узорак јер су испитаници одабрани с обзиром на њихову доступност. Анкету је прослеђивало особље рецепције путем циркуларног е-mailа на адресе гостију хотела. Један од проблема у овом истраживању је био тај да хотели не воде прецизну евиденцију е-mail адреса гостију. Већина профила гостију евидентираних у бази нема е-mail адресу. Односно, осим имена и презимена, адресе, броја пасоша и личне карте, хотели не уписују податке као што су телефон или е-mail како би комуницирали са гостима. Осим тога, велики број резервација ови хотели добијају преко различитих сајтова за резервацију смештаја као што је booking.com, тако да хотели осим резервације немају увид у е-mail адресу госта. По доласку госта у хотел, поред података које хотели морају да прикупе у складу са законом, у већини случајева директори и шефови рецепција су навели да особље рецепције најчешће заборави да евидентира е-mail адресу госта, тако да по његовом одласку, хотел не остварује никакву даљу комуникацију са њим.

Од укупног броја послатих упитника пристигао је 241 потпуно попуњен упитник, од тога је 159 попуњено на српском, а 82 на енглеском језику. Демографске карактеристике испитаника које обухватају пол, старост, образовање и мотив боравка у хотелу приказани су у табели 4.5.

Од укупног броја испитаника, већи удео имају особе женског пола (54,8%) у односу на особе мушког пола (45,2%). Посматрајући старосну структуру хотелских гостију у узорку највећи број испитаника су особе старости између 35 и 44 године (42,3%). Најмањи удео имају особе старије од 55 година (13,3%), док је приметна уједначена заступљеност особа старости 25-34 година (22%) и 45-54 година (22,4%). Узимајући у обзир образовну структуру највећи број испитаника има факултетско образовање (61,4%), док вишу школу има 22,4% испитаника, а средњу 16,2%. Према мотиву боравка у хотелу 120 испитаника је изразило став да је то посао (49,8%), док је

⁴¹⁵ Истраживање је спроведено само у оним хотелима који су пристали да учествују у анкети. Велики број хотела је одбио да учествује у истраживању.

само један испитаник више, односно 121 изразио став да је мотив боравка у хотелу одмор (50,2%).

Табела 4.5. Демографске карактеристике испитаника (n=241)

Демографске карактеристике	Фреквенција	Удео (%)
Пол		
Мушки	109	45,2%
Женски	132	54,8%
Године старости		
25-34	53	22,0%
35-44	102	42,3%
45-54	54	22,4%
55+	32	13,3%
Образовање		
Средња школа	39	16,2%
Виша школа	54	22,4%
Факултет	148	61,4%
Мотив боравка у хотелу		
Посао	120	49,8%
Одмор	121	50,2%

Узимајући у обзир да су узорак чинили домаћи и страни гости у табели 4.6 приказане су демографске карактеристике ових група.

Табела 4.6. Демографске карактеристике домаћих и страних испитаника

Демографске карактеристике	Домаћи гости (n=159)		Страни гости (n=82)	
	Фреквенција	(%)	Фреквенција	(%)
Пол				
Мушки	55	34,6%	54	65,9%
Женски	104	65,4%	28	34,1%
Године старости				
25-34	36	22,6%	17	20,7%
35-44	70	44,0%	32	39,0%
45-54	33	20,8%	21	25,6%
55+	20	12,6%	12	14,6%
Образовање				
Средња школа	24	15,1%	15	18,3%
Виша школа	27	17,0%	27	32,9%
Факултет	108	67,9%	40	48,8%
Мотив боравка у хотелу				
Посао	60	37,7%	60	73,2%
Одмор	99	62,3%	22	26,8%

У истраживању које је спроведено, удео домаћих гостију износи 66%, док удео страних гостију износи 34%. Посматрајући домаће госте, већи број испитаника су особе женског пола (65,4%), док особе мушког пола имају удео од 34,6%. С друге стране, посматрајући стране госте може се увидети да већи број страних гостију је мушког пола (65,9%), док жене чине 34,1% укупног броја страних испитаника. Узимајући у обзир старосну и образовну структуру највећи број домаћих и страних испитаника има између 35 и 44 године и факултетско образовање. Што се тиче мотива боравка домаћих и страних туриста у хотелима у Србији могу се уочити значајне разлике. Тако 62,3% домаћих туриста наводи да је основни мотив боравка у хотелу одмор, док 37,7% истиче да је то посао. С друге стране, 73,2% страних испитаника је изразило став да је мотив боравка у хотелу посао, а 26,8% одмор.

Анализом узорка описане су основне демографске карактеристике испитаника у хотелима у Србији, који су учествовали у овом емпиријском истраживању. Утврђено је да у узорку има више жена него мушкараца, да су испитаници средњег старосног доба и високо образовани. Основни мотив боравка у хотелима страних гостију је посао, док већина домаћих гостију борави у хотелима ради одмора.

2. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

У наставку рада приказани су резултати емпиријског истраживања применом статистичког пакета за друштвене науке *SPSS 21 (Statistical Package for Social Science 21)*. Резултати анализе груписани су у четири целине. Прво су приказани резултати дескриптивне статистичке анализе. Затим је тестирана поузданост конципираног модела. У наставку приказани су резултати регресионе анализе и на крају резултати тестова поређења средина. Након тога, дати су предлози за унапређење квалитета у функцији повећања сатисфакције и лојалности корисника хотелијерских услуга, као и ограничења и предлози за будућа истраживања.

2.1. Резултати дескриптивне статистичке анализе

Статистичке методе истраживања масовних појава могуће је поделити у две основне групе. Дескриптивна статистика обухвата методе прикупљања, сређивања и приказивања података и методе одређивања параметра скупова. Најчешће коришћене процедуре у дескриптивној статистици односе се на графичко и табеларно приказивање података и израчунавање мера централне тенденције (аритметичка средина, модус, медијана) и варијабилитета (варијанса, стандардна девијација). Инференцијална статистичка анализа обухвата поступке помоћу којих се на основу резултата добијених из узорка доносе закључци у вези популације. У ову групу метода убрајају се *t-test*, анализа варијансе (АНОВА), тестирање значајности коефицијента корелације и сл.

Резултати дескриптивне анализе приказују просечне вредности ставова испитаника у вези свих наведених констатација, којима је описан квалитет услуга, сатисфакција, имиџ хотела и лојалност (табела 4.7).

Табела 4.7. Дескриптивна анализа квалитета хотелских услуга

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге	Аритметичка средина	Ст. девијација	Модус	Мин.	Макс.
1	Локација хотела	6,11	0,986	7,00	3,00	7,00
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)	6,35	0,749	7,00	4,00	7,00
3	Уредност запослених	6,57	0,710	7,00	4,00	7,00
4	Љубазност запослених	6,56	0,784	7,00	2,00	7,00
5	Услужност запослених	6,51	0,775	7,00	2,00	7,00
6	Брзина пријављивања и одјављивања	6,50	0,731	7,00	3,00	7,00
7	Тачност резервације	6,68	0,592	7,00	3,00	7,00
8	Доступност собе резервисана/додељена	6,58	0,726	7,00	3,00	7,00
9	Чистоћа собе приликом уласка	6,62	0,621	7,00	4,00	7,00
10	Изглед и дизајн собе	6,33	0,809	7,00	3,00	7,00
11	Квалитет намештаја и опреме у соби	6,29	0,845	7,00	3,00	7,00
12	Удобност кревета (јастук, душек, постељина...)	6,34	0,786	7,00	4,00	7,00
13	Комфор собе	6,38	0,777	7,00	3,00	7,00
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	6,25	0,860	7,00	2,00	7,00
15	Брзина интернета	5,83	1,282	7,00	1,00	7,00
16	Чистоћа купатила	6,41	0,818	7,00	3,00	7,00
17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен)	6,36	0,850	7,00	3,00	7,00
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)	6,50	0,802	7,00	3,00	7,00
19	Чистоћа и одржавање током боравка	6,54	0,701	7,00	3,00	7,00
20	Визуелни изглед ресторана и бара	6,34	0,800	7,00	3,00	7,00
21	Чистоћа ресторана и бара	6,48	0,736	7,00	4,00	7,00
22	Избор хране и пића	6,30	0,882	7,00	3,00	7,00
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)	6,33	0,915	7,00	3,00	7,00
24	Услуга запослених одељења хране и пића	6,40	0,831	7,00	3,00	7,00
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	6,14	1,013	7,00	2,00	7,00
26	Тачност наведених ставки на рачуну	6,63	0,718	7,00	1,00	7,00

Испитаници су квалитет хотелских услуга оценили у распону од 5,83 до 6,68. Најнижом просечном оценом оцењена је „брзина интернета“ у соби и хотелу, док највишом оценом оцењена је „тачност резервације“. Ово указује да би хотели требало да раде на повећању квалитета и брзине интернета у соби и објекту у целини. С друге стране, испитаници су највишом оценом оценили тачност резервације, односно да је

тип смештаја добијен у складу са резервисаним. Просечна оцена свих варијабли које дефинишу квалитет услуга износи 6,40.

Вредност стандардне девијације показује одступање података од аритметичке средине сваке констатације. Најнижу стандардну девијацију има варијабла „тачност резервације“ (0,592) а највишу „брзина интернета“ (1,282).

Модус је вредност која показује најчешћу оцену којом је оцењена нека констатација, односно најчешћу оцену коју су испитаници дали свакој од наведених тврдњи. За свих 26 констатација квалитета модус је 7, што означава да је највећи број испитаника овом оценом оценио дефинисане констатације.

Табела 4.8. Пет најбоље оцењених компоненти квалитета хотелских услуга

Р.бр.	Р. бр. варијабле	Компоненте квалитета хотелске услуге	Аритметичка средина
1	7	Тачност резервације	6,68
2	26	Тачност наведених ставки на рачуну	6,63
3	9	Чистоћа собе приликом уласка	6,62
4	8	Доступност собе резервисана/додељена	6,58
5	3	Уредност запослених	6,57

У табели 4.8 приказано је пет најбоље оцењених компоненти квалитета хотелске услуге. Најбоље је оцењена „тачност резервације“ (6,68), затим „тачност рачуна“ (6,63), „чистоћа собе“ (6,62), „доступност собе“ (6,58) и „уредност запослених“ (6,57). Ово указује да поред тачности резервације и рачуна, чистоћа собе и уредност запослених представљају најбоље оцењене компоненте квалитета хотелских услуга.

Табела 4.9. Пет најлошије оцењених компоненти квалитета хотелских услуга

Р.бр.	Р. бр. варијабле	Компоненте квалитета хотелске услуге	Аритметичка средина
1	15	Брзина интернета	5,83
2	1	Локација хотела	6,11
3	25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	6,14
4	14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	6,25
5	11	Квалитет намештаја и опреме у соби	6,29

Пет најлошије оцењених компоненти квалитета хотелских услуга приказано је у табели 4.9. Испитаници су „брзину интернета“ оценили најнижом оценом (5,83), затим „локацију“ (6,11), „допунске садржаје у хотелу“ (6,14), „опремљеност собе“ (6,25) и „квалитет намештаја и опреме у соби“ (6,29). Резултати указују да хотели могу

подићи квалитет услуге обезбеђењем бржег интернета, побољшањем других садржаја у хотелу, као и побољшањем опремљености собе.

У табели 4.10 приказани су резултати дескриптивне анализе задовољства корисника хотелијерских услуга.

Табела 4.10. Дескриптивна анализа сатисфакције корисника хотелијерских услуга

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга	Аритметичка средина	Ст. девијација	Модус	Мин.	Макс.
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	6,31	0,821	7,00	3,00	7,00
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	6,08	0,923	6,00	3,00	7,00
3	Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом	6,02	0,922	6,00	2,00	7,00
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	6,23	0,862	7,00	4,00	7,00

Сатисфакција корисника хотелијерских услуга мерена је помоћу четири варијабле, чије се просечне вредности крећу у распону од 6,02 до 6,31. Највишом оценом оцењена је констатација која се односи на укупно задовољство квалитетом услуге у хотелу у коме је испитаник боравио (6,31). Најнижом оценом је оцењена тврдња која се односи на поређење добијене и идеалне услуге (6,02), што указује да испоручена услуга не одговара у потпуности идеалној услузи како је гост перципира, тако да хотели имају простора за побољшање компоненти квалитета, а тиме и њиховог задовољства. Код друге констатације која доводи у однос вредност и цену и треће која пореди испоручену и идеалну услугу најчешћа оцена испитаника (модус) је шест. Вредност стандардне девијације је у распону од 0,821 до 0,923.

Табела 4.11. Дескриптивна анализа имиџа хотела

Р.бр.	Имиџ хотела	Аритметичка средина	Ст. девијација	Модус	Мин.	Макс.
1	Имам позитивно мишљење о хотелу	6,45	0,735	7,00	3,00	7,00
2	Хотел има препознатљиво име (бренд)	6,40	0,842	7,00	3,00	7,00
3	Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу	6,26	0,847	7,00	4,00	7,00

Имиц хотела је описан помоћу три варијабле, са којима су испитаници одређивали степен свог слагања или неслагања (табела 4.11). Просечне оцене се налазе у распону од 6,26 до 6,45, уз стандардну девијацију од 0,735 до 0,847. Највише оцењена компонента имица је да гост има позитивно мишљење о хотелу (6,45).

Табела 4.12. Дескриптивна анализа лојалности гостију

Р.бр.	Лојалност корисника хотелијерских услуга	Аритметичка средина	Ст. девијација	Модус	Мин.	Макс.
1	Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима	6,46	0,921	7,00	2,00	7,00
2	У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел	6,37	1,042	7,00	2,00	7,00
3	Овај хотел је увек мој први избор	5,96	1,227	7,00	1,00	7,00

Извор: Истраживање аутора

Лојалност гостију је описана помоћу три варијабле (табела 4.12). Прве две констатације се односе на лојалност базирану на понашању, док се трећа односи на лојалност базирану на ставу. Највишом оценом је оцењена констатација која се односи на жељу за препоруком хотела (6,46), док најнижу оцену има констатација да је хотел у коме је испитаник одсео његов први избор (5,96). Стандардна девијација се креће у распону од 0,921 до 1,227.

Број испитаника који су дали оцене у вези препорука пријатељима, поновног доласка у исти хотел и да је тај хотел први избор приказан је у табели 4.13.

Табела 4.13. Дескриптивна анализа лојалности гостију

Оцена	Одговор	Препорука пријатељима		Поновни долазак		Први избор	
		Бр. Испитаника	Удео (%)	Бр. Испитаника	Удео (%)	Бр. Испитаника	Удео (%)
1	У потпуности се не слажем	0	0,0	0	0,0	2	0,8
2	Не слажем се	3	1,2	5	2,1	5	2,1
3	Делимично се не слажем	0	0,0	1	0,4	4	1,7
4	Нити се слажем нити се не слажем	7	2,9	8	3,3	15	6,2
5	Делимично се слажем	21	8,7	22	9,1	37	15,4
6	Слажем се	53	22,0	54	22,4	79	32,8
7	У потпуности се слажем	157	65,1	151	62,7	99	41,1

На основу података у табели 4.13. може се рећи да 87,1% испитаника ће радо препоручити хотел својим пријатељима и познаницима, док њих 85,1% ће се радо вратити у хотел. Нешто мање, 73,9% испитаника је исразило став да је хотел у коме су боравили увек њихов први избор. Неутралан став према препоруци хотела има 2,9% испитаника. Негативне одговоре о препоруци пријатељима дало је 1,2% испитаника, док је нешто више било негативних одговора у вези поновног доласка (2,4%) и првог избора хотела (4,6%).

2.2. Оцена поузданости конципираног модела и корелациона анализа

Поузданост и конзистентност тврдњи мерена је преко коефицијента Cronbach's alpha. Вредности коефицијента Cronbach's alpha крећу се од 0 до 1, при чему се сматра да вредности веће од 0,7 указују на адекватну поузданост и конзистентност тврдњи.

Hair et al. (2014)⁴¹⁶ наводе да вредност коефицијента поузданости Cronbach's alpha треба да пређе праг од 0,7, мада у истраживању се могу користити и модели где је овај коефицијент 0,6. Праг треба да се подигне уколико се у моделу налази 10 или више констатација.

Табела 4.14. Вредност Cronbach alpha коефицијента

Варијабла	Бр. Констатација	Cronbach alpha
Квалитет услуга	26	0,948
Сатисфакција	4	0,916
Имиџ хотела	3	0,770
Лојалност	3	0,927

Вредности коефицијента Cronbach's alpha (табела 4.14) у истраживању креће се у распону од 0,77 (имиџ хотела) до 0,947 (квалитет услуга). Cronbach's alpha за тврдње које описују сатисфакцију износи 0,916, а за тврдње које описују лојалност 0,927. Добијене вредности указују на адекватну поузданост и интерну конзистентност тврдњи. Што је вредност ближа вредности 1, поузданост модела је већа. Cronbach's alpha за цео модел износи 0,966.

Као мера јачине корелационе везе између варијабли користи се Пирсонов коефицијент линеарне корелације. Он показује степен праволинијског квантитативног слагања две варијабле. Вредност овог коефицијента може бити од -1 до +1. Уколико је вредност позитивна ради се о директној корелацији, где обе варијабле имају истосмерне варијације. Уколико је вредност негативна, веза је инверзна, односно када једна појава расте друга опада. Што је коефицијент корелацији ближи јединици, све је чвршћа линеарна веза између појава. На основу вредности Пирсоновог коефицијента

⁴¹⁶ Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., Anderson, E. R. (2014), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, Harlow pp. 123-125.

утврђен је степен корелације између варијабли у моделу. Вредност Пирсоновог коефицијента преко 0,6 указује на висок степен корелације између варијабли, односно на јаку корелацију; вредност од 0,4 до 0,6 на умерену корелацију, а испод 0,4 на слабу корелацију.⁴¹⁷

Табела 4.15. Интеркорелациона матрица

Варијабле	Квалитет услуга	Сатисфакција	Имиц хотела	Лојалност
Квалитет услуга	1	0,795**	0,752**	0,729**
Сатисфакција	0,795**	1	0,725**	0,803**
Имиц хотела	0,752**	0,725**	1	0,743**
Лојалност	0,729**	0,803**	0,743**	1

**Корелација је статистички значајна на нивоу 0,01.

Резултати корелационе анализе приказани су у табели 4.15. Интеркорелациона матрица сведочи о сигнификантним вредностима Пирсоновог коефицијента на нивоу значајности од 0,01. Између варијабли модела, јавља се статистички значајан степен корелације. Резултати корелационе анализе показују висок степен корелације између укупног задовољства и лојалности гостију (0,803), као и између квалитета услуга и сатисфакције (0,795). Најнижи степен корелације је између имица хотела и сатисфакције (0,725).

2.3. Резултати регресионе анализе

Регресиона анализа је статистичка метода која има за циљ да утврди повезаност између варијабли. Уколико постоји једна зависна и једна независна варијабла примењује се проста регресиона анализа. Уколико се испитује утицај више независних варијабли на једну зависну варијаблу реч је о вишеструкој регресији.⁴¹⁸

Применом просте регресионе анализе тестиране су хипотезе о узрочно-последичној повезаности концепата:

X-1: Перципирани квалитет хотелске услуге има сигнификантан утицај на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга;

X-2: Перципирани имиц хотела значајно утиче на сатисфакцију корисника услуга у хотелијерству;

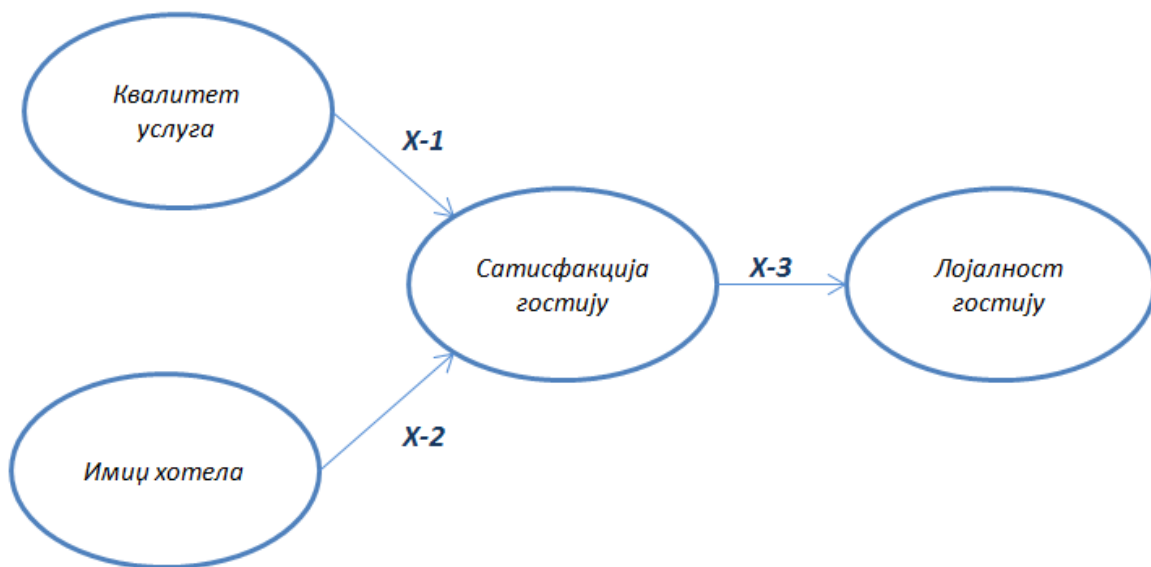
X-3: Сатисфакција корисника хотелијерских услуга имплицира њихову лојалност.

⁴¹⁷ Жижих, М., Ловрић, М., Павличић, Д. (2003), *Методи статистичке анализе*, Економски Факултет, Београд, стр. 305-310.

⁴¹⁸ Жижих, М., Ловрић, М., Павличић, Д. (2003), *оп.цит*, стр. 275.

На бази дефинисаних хипотеза обликован је истраживачки модел који обухвата четири концепта: *квалитет услуга*, *имиџ хотела*, *сатисфакцију корисника хотелијерских услуга* и *њихову лојалност* (слика 4.2). Приказани модел је концептуални оквир који има више подмодела. Стрелице означавају узрочно последичну везу између концепата. Тако, квалитет услуга и имиџ хотела су независне варијабле, док је лојалност гостију зависна варијабла. Концепт сатисфакција корисника хотелијерских услуга има карактер и зависне и независне варијабле, јер представља зависну варијаблу у односу на квалитет услуга и имиџ хотела, а независну варијаблу у односу на концепт лојалности потрошача.

Слика 4.2. Истраживачки модел



Резултати тестирања прве хипотезе о утицају квалитета услуга на сатисфакцију гостију приказани су у табели (4.16).

Табела 4.16. Утицај квалитета услуга на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга

Варијабле	β	t	Sig.	R^2
Квалитет услуга	0,795	20,285	0.000	0,633

Зависна варијабла: Сатисфакција; Независна варијабла: Квалитет услуга
Ниво значајности: $p=0,01$

Вредност стандардизованог регресионог коефицијента Бета (β), показује просечну промену вредности зависне варијабле, уколико се независна варијабла промени за једну јединицу. Односно, уколико се квалитет хотелске услуге повећа за једну јединицу, сатисфакција потрошача се повећава за 0,795 јединица. Статистички значајна вредност t-testa ($t=20,285$, $p<0,01$) показује да квалитет услуга значајно утиче на сатисфакцију хотелских гостију. Вредност коефицијента детерминације ($R^2=0,633$), показује да је 63,3% укупног варијабилитета у сатисфакцији гостију објашњено квалитетом услуге. Прилагођени коефицијент детерминације износи 0,631 и веома мало се разликује од R^2 . Овај коефицијент означава колико добро се регресиони модел може генерализовати, односно да би примена овог модела на популацију дала подједнако добар резултат као и у узорку. Резултати анализе показују да квалитет хотелских услуга има сигнификантан утицај на сатисфакцију гостију и може се закључити:

Прихвата се хипотеза X-1 на нивоу значајности $p=0,01$

Резултати тестирања друге хипотезе која имплицира утицај имица хотела на сатисфакцију гостију приказани су у табели 4.17.

Табела 4.17. Утицај имица хотела на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга

<i>Варијабле</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>R²</i>
Имиц хотела	0,725	16,293	0.000	0,526

*Зависна варијабла: Сатисфакција; Независна варијабла: Имиц хотела
Ниво значајности: $p=0,01$*

Стандардизовани коефицијент β износи 0,725. Вредност t-testa од 16,293 и ниво значајности $p<0,01$ указује на имиц хотела статистички значајно утиче на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга. Коефицијент детерминације ($R^2=0,526$), указује да је 52,6% варијабилитета у сатисфакцији потрошача под утицајем имица хотела, док је остатак под утицајем екстерних фактора. На основу анализе резултата може се рећи да имиц хотела има сигнификантан утицај на сатисфакцију корисника хотелских услуга, односно:

Прихвата се хипотеза X-2 на нивоу значајности $p=0,01$

У наставку анализиран је утицај сатисфакције хотелских гостију на њихову лојалност (табела 4.18).

Табела 4.18. Утицај сатисфакције на лојалност корисника хотелијерских услуга

Варијабле	β	t	Sig.	R^2
Сатисфакција	0,803	20,808	0.000	0,644

Зависна варијабла: Лојалност; Независна варијабла: Сатисфакција

Ниво значајности: $p=0,01$

Тестирањем хипотезе о утицају сатисфакције на лојалност хотелских гостију добијени су следећи резултати. Вредност коефицијента детерминације означава да је 64,4% варијабилитета у лојалности објашњено сатисфакцијом потрошача. Стандардизовани коефицијент $\beta=0,803$, што указује да промена нивоа сатисфакције за једну јединицу доводи до повећања нивоа лојалности хотелских гостију за 0,803 јединица. Вредност t -теста од 20,808 уз ниво значајности $p<0,01$, указује да сатисфакција потрошача има статистички значајан утицај на лојалност гостију. С тим у вези:

Прихвата се хипотеза Х-3 на нивоу значајности $p=0,01$

На основу анализе резултата добијених тестирањем хипотеза може се закључити да предложени концептуални модел је потврдио полазне претпоставке о постојању узрочно последичних веза и односа између концепата. Потврђен је сигнификантан утицај квалитета услуга и имица хотела на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга, као и сатисфакције на њихову лојалност.

Добијени резултати се базирају на простом регресионом моделу, који претпоставља утицај једне независне на зависну варијаблу. Међутим, у пракси је веома тешко изоловати утицај једне варијабле, већ је чешћа ситуација њиховог заједничког деловања на одређену појаву која се посматра. Ово условљава проширење концептуалног модела за мерење сатисфакције корисника хотелијерских услуга. Тако, у наставку рада приказани су резултати вишеструке регресионе анализе, која подразумева заједничко деловање две или више независних варијабли на зависну варијаблу.

Применом вишеструке регресионе анализе тестиран је заједнички утицај квалитета услуга и имица хотела на сатисфакцију гостију (табела 4.19).

Табела 4.19. Утицај квалитета услуга и имица хотела на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга

Варијабле	β	t	Sig.	VIF
Квалитет услуга	0,575	10,179	0.000	2,300
Имиц хотела	0,293	5,190	0.000	2,300

Зависна варијабла: Сатисфакција; Независне варијабле: Квалитет услуга и имиц хотела
Ниво значајности: $p=0,01$

Анализа добијених резултата показује да и квалитет услуга и имиц хотела имају статистички значајан утицај на сатисфакцију гостију. Међутим, квалитет услуга има већи утицај на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга ($\beta=0,575$) у односу на имиц хотела ($\beta=0,293$). Коefицијент детерминације износи $R^2=0,670$, што значи да је 67% варијабилитета у сатисфакцији под утицајем квалитета услуга и имица хотела. Фактор раста варијансе (*VIF-Variance Inflation Factor*) показује да ли постоји мултиколинearност између независних варијабли. Мултиколинearност се јавља када постоји висок степен међузависности између независних варијабли у моделу. Уколико она расте, постаје све теже да се објасне варијације зависне променљиве, јер је тешко проценити релативни значај сваке појединачне независне на зависну варијаблу. Ако је вредност фактора раста варијансе мања од 5, то значи да не постоји мултиколинearност између независних варијабли.⁴¹⁹ Пошто је у моделу $VIF=2,3$, то значи да између квалитета услуга и имица хотела мултиколинearност не представља озбиљан проблем.

У наставку истраживања тестиран је утицај квалитета услуга и имица хотела на лојалност хотелских гостију (табела 4.20).

Табела 4.20. Утицај квалитета услуга и имица хотела на лојалност корисника хотелијерских услуга

Варијабле	β	t	Sig.	VIF
Квалитет услуга	0,391	6,441	0.000	2,300
Имиц хотела	0,449	7,384	0.000	2,300

Зависна варијабла: Лојалност; Независне варијабле: Квалитет услуга и имиц хотела
Ниво значајности: $p=0,01$

Резултати анализе показују да квалитет услуга и имиц хотела имају сигнификантан утицај на лојалност хотелских гостију. Имиц хотела има већи утицај на

⁴¹⁹ Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., Anderson, E. R. (2014), *op. cit.*, p. 200.

лојалност ($\beta=0,449$, $t=7,384$) у односу на квалитет хотелских услуга ($\beta=0,391$, $t=6,441$). Коэффициент детерминације (R^2) износи 0,618.

Табела 4.21. Утицај квалитета услуга, имица хотела и сатисфакције на лојалност корисника хотелијерских услуга

Варијабле	β	t	Sig.	VIF
Квалитет услуга	0,102	1,581	0,115	3,302
Имиц хотела	0,301	5,303	0,000	2,561
Сатисфакција	0,503	8,152	0,000	3,030

Зависна варијабла: Лојалност; Независне варијабле: Квалитет услуга, имиц хотела, сатисфакција
Ниво значајности: $p=0,01$

Примена вишеструког регресионог модела (табела 4.21) у коме су независне варијабле квалитет услуга, имиц хотела и сатисфакција показује да на лојалност гостију највећи утицај има сатисфакција ($\beta=0,503$, $t=8,152$, $p<0,01$), док нешто мањи утицај има имиц хотела ($\beta=0,301$, $t=5,303$, $p<0,01$). Анализа резултата показује да квалитет услуга нема сигнификантан утицај на лојалност потрошача ($\beta=0,102$, $t=1,581$, $p=0,115$; $p>0,01$). На основу тога може се закључити да сатисфакција корисника хотелијерских услуга има медијаторску улогу између квалитета услуга и лојалности. С обзиром, да квалитет услуга нема сигнификантан утицај на лојалност, ради се о потпуној медијацији.⁴²⁰

У првом делу објашњена је разлика између опипљивих и неопипљивих компоненти квалитета хотелске услуге. Опипљиве компоненте услуге се односе на физичке елементе хотелске понуде, док неопипљиве компоненте се односе на нематеријалне елементе услуге. Опипљиви елементи услуге односе се на изглед хотела, опремљеност пријемног хола, собе и ресторана, постојање садржаја за спорт и рекреацију, док се неопипљиви елементи услуге везују пре свега за запослене и однос са гостима. Ту спадају љубазност, услужност, професионалност, емпатија, жеља да се помогне госту и сл.

Применом вишеструког регресионог модела анализиран је утицај опипљивих и неопипљивих компоненти хотелске услуге на сатисфакцију гостију (табела 4.22).

⁴²⁰ Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986), „The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research - Conceptual, Strategic and Statistical Considerations“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.

Табела 4.22. Утицај опипљивих и неопипљивих компоненти квалитета услуге на сатисфакцију гостију

Варијабле	β	t	Sig.	VIF
Опипљив квалитет	0,410	6,288	0,000	2,890
Неопипљив квалитет	0,437	6,699	0,000	2,890

Зависна варијабла: Сатисфакција; Независне варијабле: опипљива и неопипљива компонента квалитета хотелске услуге

Ниво значајности: $p=0,01$

Резултати истраживања указују да на сатисфакцију гостију нешто већи значај има неопипљива компонента квалитета услуге ($\beta=0,437$, $t=6,699$, $p<0,01$) у односу на опипљиву ($\beta=0,410$, $t=6,288$, $p<0,01$). Такође обе компоненте квалитета имају сигнификантан утицај на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга. Вредност VIF коефицијента показује да мултиколинearност не представља озбиљан проблем.

Табела 4.23. Утицај опипљивих и неопипљивих компоненти квалитета услуге на имици хотела

Варијабле	β	t	Sig.	VIF
Опипљив квалитет	0,627	8,635	0,000	2,890
Неопипљив квалитет	0,149	2,047	0,042	2,890

Зависна варијабла: Имици хотела; Независне варијабле: опипљива и неопипљива компонента квалитета хотелске услуге

Ниво значајности: $p=0,05$

Анализа утицаја опипљивих и неопипљивих компоненти квалитета услуга на имици (табела 4.23), показује да већи утицај има опипљива компонента квалитета ($\beta=0,627$, $t=8,635$, $p<0,01$) у односу на неопипљиву ($\beta=0,149$, $t=2,047$, $p<0,05$). Обе компоненте имају сигнификантан утицај на имици хотела.

Табела 4.24. Утицај опипљивих и неопипљивих компоненти квалитета услуге и имици хотела на сатисфакцију гостију

Варијабле	β	t	Sig.	VIF
Опипљив квалитет	0,219	3,109	0,002	3,795
Неопипљив квалитет	0,392	6,314	0,000	2,940
Имици хотела	0,305	5,552	0,000	2,303

Зависна варијабла: Сатисфакција; Независне варијабле: опипљива и неопипљива компонента квалитета хотелске услуге; имици хотела

Ниво значајности: $p=0,01$

Анализом утицаја опипљивих и неопипљивих компоненти хотелске услуге и имица хотела на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга (табела 4.24), може се увидети да највећи утицај има управо неопипљива компонента хотелске услуге ($\beta=0,392$, $t=6,314$, $p<0,01$). Нешто нижи утицај на сатисфакцију имају имиц хотела ($\beta=0,305$, $t=5,552$, $p<0,01$) и опипљива компонента квалитета услуге ($\beta=0,219$, $t=3,109$, $p<0,01$).

2.4. Резултати тестова поређења средина

Приликом анализе значајности разлика између аритметичких средина две или више посматраних група могу се применити две групе статистичких метода. Параметарски методи полазе од претпоставке нормалности основног скупа из кога се узима узорак. У ту сврху најчешће се користи *t-test*, за анализу разлике аритметичких средина два узорка, док анализа варијансе (*АНОВА*) се користи у анализи разлике аритметичких средина три или више узорака. Међутим, уколико основни скуп из кога се узима узорак нема нормални распоред, примењују се непараметарски методи анализе. Најширу примену имају *Wilcoxonov test*, *Mann-Whitney test*, *Kruskal-Wallis test*.

Бројни статистичари истичу, да уколико подаци у узорку немају нормалан распоред, а узорци су довољно велики и приближно исте величине могу се применити параметарски методи. Тако, *t-test* и анализа варијансе су неосетљиви (стабилни) због деловања Централне граничне теореме. По овој теореме, независно од облика распореда основног скупа, распоред аритметичке средине узорка биће приближно нормалан ако су узорци који се извлаче велики. У пракси под великим узорком се сматра узорак од 30 и више јединица. Тако да када је $n \geq 30$, важи Централна гранична теорема. Тада анализа варијансе и *t-test* попримају „непараметарски карактер“ и закључци остају исправни за било коју класу популације.⁴²¹

У складу са тим, за тестирање разлика аритметичких средина два узорка користиће се *t-test* за независне узорке (*Independent Samples T Test*). Применом *t-testa* утврдиће се да ли постоје статистички значајне разлике у просечним оценама квалитета услуге, имица хотела, сатисфакције и лојалности гостију у зависности од пола и мотива боравка испитаника.

Испитивање значајности разлике у оценама квалитета услуга, имица хотела, сатисфакције и лојалности гостију у зависности од старосног доба и образовања испитаника обавиће се применом једнофакторске анализе варијансе (*One-Way ANOVA*).

Уколико резултати АНОВЕ покажу да постоји статистички значајна разлика између просечних оцена варијабли у зависности од демографских карактеристика испитаника, применом *post-hoc Sheffeovog теста* утврдиће се између којих група се

⁴²¹ Жижић, М., Ловрић, М., Павличић, Д. (2003), *оп.цит*, стр. 157, 334; Солдић-Алексић, Ј., Кронеос Красавац, Б. (2009), *Квантитативне технике у истраживању тржишта*, Економски факултет, Београд, стр. 124.

јављају разлике у вези дефинисаних варијабли. *Sheffeov* тест се веома често користи због своје прецизности, као и у случају ако групе садрже различит број елемената.⁴²²

Како би се утврдило да ли су добијене разлике статистички значајне постављају се две хипотезе. Нулта хипотеза (H_0) је тврдња која означава да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуга, имица хотела, сатисфакције и лојалности корисника хотелијерских услуга у зависности од демографских обележја испитаника (пол, старост, ниво образовања) и мотива боравка. Насупрот њој алтернативна хипотеза (H_1) тврди да су ове разлике статистички значајне. Статистичку значајност одређује *p* - вредност. *P* - вредност је најмањи ниво значајности са којим се нулта хипотеза може одбацити на основу података из узорка. Ниво значајности теста (α) унапред је одређен и најчешће износи 0,01 или 0,05. Одлуку да ли одбацујемо или не одбацујемо нулту хипотезу доносимо довођењем у везу *p* вредности и α .

- ако је $p \leq \alpha$, H_0 ћемо одбацити, и прихватити алтернативну хипотезу.
- ако је $p > \alpha$, H_0 не можемо одбацити.⁴²³

Применом *t*-testa и анализе варијансе тестиране су хипотезе о статистичкој значајности разлика у просечним оценама у зависности од демографских обележја испитаника и мотива боравка. У свакој од постављених хипотеза одређене су четири подгрупе на које су примењени одговарајући тестови.

Четврта хипотеза гласи:

H-4: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.

Прво је тестирана разлика у оценама квалитета услуга у зависности од пола испитаника (табела 4.25).

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника.

Табела 4.25. Разлике у просечним оценама квалитета услуге у зависности од пола испитаника

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге	Мушкарци (А.С.)	Жене (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Локација хотела	6,20	6,03	1,347	0,179
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)	6,31	6,38	-0,689	0,492
3	Уредност запослених	6,50	6,63	-1,335	0,183
4	Љубазност запослених	6,41	6,67	-2,497	0,013*

⁴²² Bryman, A., Cramer, D. (2009), *Quantitative Data Analysis with SPSS 14, 15 and 16: A Guide for Social Scientists*, Routledge, London, p. 185.

⁴²³ Жижич, М., Ловрић, М., Павличич, Д. (2003), *оп.цит*, стр. 213

5	Услужност запослених	6,36	6,64	-2,713	0,007*
6	Брзина пријављивања и одјављивања	6,41	6,57	-1,648	0,101
7	Тачност резервације	6,64	6,72	-1,012	0,313
8	Доступност собе резервисана/додељена	6,56	6,60	-0,412	0,680
9	Чистоћа собе приликом уласка	6,52	6,70	-2,239	0,026*
10	Изглед и дизајн собе	6,18	6,45	-2,545	0,012*
11	Квалитет намештаја и опреме у соби	6,20	6,36	-1,414	0,159
12	Удобност кревета (јастук, душек, постелјина...)	6,26	6,41	-1,501	0,135
13	Комфор собе	6,28	6,47	-1,945	0,053
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	6,12	6,36	-2,213	0,028*
15	Брзина интернета	5,66	5,96	-1,826	0,069
16	Чистоћа купатила	6,29	6,52	-2,108	0,036*
17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)	6,30	6,40	-0,917	0,360
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)	6,45	6,54	-0,851	0,396
19	Чистоћа и одржавање током боравка	6,44	6,62	-2,006	0,046*
20	Визуелни изглед ресторана и бара	6,22	6,43	-2,057	0,041*
21	Чистоћа ресторана и бара	6,41	6,54	-1,314	0,190
22	Избор хране и пића	6,16	6,42	-2,372	0,019*
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)	6,20	6,43	-1,953	0,052
24	Услуга запослених одељења хране и пића	6,29	6,48	-1,786	0,075
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	6,02	6,23	-1,657	0,099
26	Тачност наведених ставки на рачуну	6,61	6,66	-0,576	0,565

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Мушкарци и жене су највишом просечном оценом оценили „тачност резервације“, а најнижом „брзину интернета“. Велики број негативних t вредности указује да су нешто веће оцене на дефинисане констатације давале жене у односу на мушкараце. Статистички значајне разлике у оцени мушкараца и жена се јављају у вези 9 од 26 тврдњи које описују квалитет хотелске услуге и то: љубазност и услужност запослених, чистоћа, изглед и дизајн собе, опремљеност собе, чистоћа купатила, чистоћа и одржавање током боравка, изглед ресторана и бара и избор хране и пића.

На основу резултата t -теста може се закључити да постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника.

Следећа тврдња која је тестирана у оквиру четврте хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *квалитета услуге* између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо *старост* испитаника.

Табела 4.26. Разлике у просечним оценама квалитета услуге у зависности од старости испитаника

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге	F	Sig.
1	Локација хотела	0,225	0,879
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)	0,197	0,899
3	Уредност запослених	0,129	0,943
4	Љубазност запослених	0,194	0,901
5	Услужност запослених	0,749	0,524
6	Брзина пријављивања и одјављивања	0,658	0,579
7	Тачност резервације	0,731	0,534
8	Доступност собе резервисана/додељена	0,759	0,518
9	Чистоћа собе приликом уласка	1,622	0,185
10	Изглед и дизајн собе	1,470	0,223
11	Квалитет намештаја и опреме у соби	0,686	0,561
12	Удобност кревета (јастук, душек, постељина...)	0,990	0,398
13	Комфор собе	0,880	0,452
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	1,084	0,357
15	Брзина интернета	0,038	0,990
16	Чистоћа купатила	1,173	0,321
17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)	0,515	0,672
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)	1,378	0,250
19	Чистоћа и одржавање током боравка	0,676	0,568
20	Визуелни изглед ресторана и бара	0,701	0,553
21	Чистоћа ресторана и бара	0,216	0,885
22	Избор хране и пића	0,178	0,911
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)	0,327	0,806
24	Услуга запослених одељења хране и пића	0,254	0,859
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	0,179	0,910
26	Тачност наведених ставки на рачуну	1,340	0,262

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Испитаници су подељени у четири старосне групе и тестирана је статистичка значајност разлика у оцени квалитета услуга у зависности од старости испитаника (табела 4.26).

На основу резултата анализе варијансе, може се закључити да *не постоје* статистички значајне разлике у просечним оценама квалитета услуге између различитих *старосних група* испитаника.

Следећа тврдња која је тестирана у оквиру четврте хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *квалитета услуге* између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо *ниво образовања* испитаника.

Табела 4.27. Разлике у просечним оценама квалитета услуге у зависности од нивоа образовања испитаника

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге	F	Sig.
1	Локација хотела	3,134	0,045*
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)	0,549	0,578
3	Уредност запослених	0,138	0,871
4	Љубазност запослених	0,366	0,694
5	Услужност запослених	0,138	0,871
6	Брзина пријављивања и одјављивања	2,207	0,112
7	Тачност резервације	2,173	0,116
8	Доступност собе резервисана/додељена	1,337	0,265
9	Чистоћа собе приликом уласка	0,441	0,644
10	Изглед и дизајн собе	2,358	0,097
11	Квалитет намештаја и опреме у соби	0,090	0,914
12	Удобност кревета (јастук, душек, постељина...)	0,239	0,788
13	Комфор собе	0,112	0,894
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	0,204	0,815
15	Брзина интернета	1,722	0,181
16	Чистоћа купатила	0,183	0,833
17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)	1,658	0,193
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)	0,009	0,991
19	Чистоћа и одржавање током боравка	0,283	0,754
20	Визуелни изглед ресторана и бара	1,061	0,348
21	Чистоћа ресторана и бара	1,121	0,328
22	Избор хране и пића	0,002	0,998
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)	0,768	0,465
24	Услуга запослених одељења хране и пића	0,106	0,899
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	0,530	0,589
26	Тачност наведених ставки на рачуну	1,382	0,253

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Посматрајући оцене квалитета услуге у зависности од нивоа образовања испитаника (табела 4.27), може се уочити да се јавља статистички значајна разлика у вези оцене варијабле „локација хотела“. Испитаници су подељени у три групе у зависности од образовања: средња школа, виша школа и факултет. Применом *Sheffeovog* теста уочава се да разлика у просечним оценама локације хотела се јавља између испитаника који имају вишу школу и факултет. Разлике у оцени осталих компоненти квалитета хотелске услуге су случајне, а не статистички значајне.

На основу резултата АНОВЕ, може се закључити да постоје статистички значајне разлике у просечним оценама квалитета услуге у зависности од нивоа образовања испитаника.

Последња тврдња тестирана у оквиру четврте хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *квалитета услуге* између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо *мотив боравка* испитаника.

Табела 4.28. Разлике у просечним оценама квалитета услуге у зависности од мотива боравка испитаника

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге	Посао (А.С.)	Одмор (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Локација хотела	6,16	6,06	0,792	0,429
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)	6,33	6,37	-0,486	0,628
3	Уредност запослених	6,59	6,55	0,414	0,679
4	Љубазност запослених	6,58	6,54	0,374	0,709
5	Услужност запослених	6,53	6,49	0,458	0,648
6	Брзина пријављивања и одјављивања	6,47	6,53	-0,660	0,510
7	Тачност резервације	6,66	6,71	-0,687	0,493
8	Доступност собе резервисана/додељена	6,58	6,59	-0,126	0,900
9	Чистоћа собе приликом уласка	6,64	6,60	0,479	0,633
10	Изглед и дизајн собе	6,31	6,35	-0,371	0,711
11	Квалитет намештаја и опреме у соби	6,29	6,28	0,098	0,922
12	Удобност кревета (јастук, душек, постељина...)	6,33	6,35	-0,136	0,892
13	Комфор собе	6,28	6,49	-2,140	0,033*
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	6,33	6,18	1,294	0,197
15	Брзина интернета	5,95	5,70	1,504	0,134
16	Чистоћа купатила	6,48	6,35	1,296	0,196
17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)	6,36	6,36	0,027	0,978
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)	6,44	6,55	-1,085	0,279
19	Чистоћа и одржавање током боравка	6,53	6,55	-0,317	0,751
20	Визуелни изглед ресторана и бара	6,26	6,41	-1,506	0,133
21	Чистоћа ресторана и бара	6,42	6,55	-1,360	0,175
22	Избор хране и пића	6,18	6,42	-2,110	0,036*
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)	6,27	6,39	-1,033	0,303
24	Услуга запослених одељења хране и пића	6,37	6,43	-0,588	0,557
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	6,16	6,12	0,326	0,744
26	Тачност наведених ставки на рачуну	6,68	6,59	1,045	0,297

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

На основу резултата t-testa приказаних у табели 4.28, може се закључити да испитаници којима је посао примарни мотив боравка, највишом оценом су оценили „тачност наведених ставки на рачуну“, док најнижу оцену су дали „брзини интернета“. Испитаници који бораве у хотелу ради одмора највишом оценом су оценили „тачност резервације“, а најнижом „брзину интернета“. Негативне t вредности указују да су

испитаници којима је мотив боравка у хотелу посао ниже оценили одређене компоненте квалитета услуге у односу на испитанике који бораве у хотелу ради одмора. Статистички значајне разлике у оцени компоненти квалитета јављају се у вези „ комфора собе“ и „избора хране и пића“. Обе компоненте квалитета ниже су оценили испитаници који су у хотелу боравили из пословних разлога у односу на испитанике који су боравили у хотелу ради одмора.

На основу анализе резултата може се закључити да постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника у хотелу.

Пошто су уочене разлике у оцени квалитета хотелске услуге уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо пол, ниво образовања и мотив боравка гостију у хотелу, док се статистички значајне разлике не јављају ако се као критеријум поделе испитаника посматра старост испитаника, може се закључити следеће:

Одбацује се хипотеза Х-4 на нивоу значајности $p=0,05$.

У наставку рада тестирана је пета хипотеза која гласи:

Х-5: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.

Применом *t-testa* анализирана је следећа тврдња у оквиру пете хипотезе:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо пол испитаника.

Табела 4.29. Разлике у просечним оценама перципираног имица хотела у зависности од пола испитаника

Р.бр.	Имиц хотела	Мушкарци (А.С.)	Жене (А.С.)	t-врдност	Sig.
1	Имам позитивно мишљење о хотелу	6,3211	6,5530	-2,464	0,014*
2	Хотел има препознатљиво име (бренд)	6,3119	6,4773	-1,522	0,129
3	Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу	6,0917	6,3939	-2,797	0,006*

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p<0,05$

Резултати приказани у табели 4.29 показују да између ставова мушкараца и жена постоје статистички значајне разлике у оцени варијабли: „Имам позитивно мишљење о хотелу“ и „Хотел има бољи углед у односу на друге у окружењу“. Испитаници женског

пола дали су веће оцене овим тврдњама у односу на испитанике мушког пола (t вредност је негативна). Разлике у вези констатације да „Хотел има препознатљиво име (бренд)“ нису сигнификантне, већ случајне.

У том смислу, може се закључити да постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *перципираног имица хотела* уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника.

Следећа констатација у оквиру пете варијабле гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *перципираног имица хотела* између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо *старост* испитаника.

Табела 4.30. Разлике у просечним оценама *перципираног имица хотела* у зависности од *старости испитаника*

Р.бр.	Имиц хотела	F	Sig.
1	Имам позитивно мишљење о хотелу	0,271	0,847
2	Хотел има препознатљиво име (бренд)	0,716	0,543
3	Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу	2,243	0,084

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Старост испитаника нема сигнификантни утицај на имиц хотела, па се може рећи да су разлике у оценама компоненти имица хотела случајне (табела 4.30).

У том смислу, може се закључити да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *перципираног имица хотела* уколико као критеријум поделе посматрамо *старост* испитаника.

Применом анализе варијансе тестирана је следећа тврдња у оквиру пете хипотезе:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама *перципираног имица хотела* између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо *ниво образовања* испитаника.

Табела 4.31. Разлике у просечним оценама *перципираног имица хотела* у зависности од *нивоа образовања испитаника*

Р.бр.	Имиц хотела	F	Sig.
1	Имам позитивно мишљење о хотелу	0,670	0,513
2	Хотел има препознатљиво име (бренд)	0,498	0,608
3	Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу	0,767	0,466

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати показују да ниво образовања испитаника не утиче значајно на оцену имица хотела (табела 4.31).

Може се закључити да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела уколико као критеријум поделе посматрамо ниво образовања испитаника.

На крају анализирана је следећа тврдња у оквиру пете хипотезе:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника

Табела 4.32. Разлике у просечним оценама перципираног имица хотела у зависности од мотива боравка испитаника у хотелу

Р.бр.	Имиц хотела	Посао (А.С.)	Одмор (А.С.)	t- вредност	Sig.
1	Имам позитивно мишљење о хотелу	6,39	6,50	-1,189	0,236
2	Хотел има препознатљиво име (бренд)	6,28	6,52	-2,207	0,028*
3	Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу	6,21	6,31	-0,893	0,373

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати анализе приказани у табели 4.32, показују да су веће просечне оцене имица хотела дали испитаници који бораве у хотелу ради одмора у односу на пословне госте. У вези друге варијабле „хотел има препознатљиво име (бренд)“ јавља се статистички значајна разлика у оцени испитаника.

У том смислу, може се закључити да постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника у хотелу.

Пошто су уочене разлике у оцени перципираног имица хотела сигнификантне, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо пол и мотив боравка гостију у хотелу, док се статистички значајне разлике на јављају ако се као критеријум поделе испитаника посматра старост и ниво образовања испитаника, може се закључити следеће:

Делимично се прихвата хипотеза Х-5 на нивоу значајности $p=0,05$.

Шеста хипотеза гласи:

Х-6: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном сатисфакцијом, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.

У наставку применом t-testa и АНОВЕ, тестирана је значајност разлика у вези оцене укупне сатисфакције гостију у односу на дефинисана обележја.

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном *сатисфакцијом*, уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника.

Табела 4.33. Разлике у просечним оценама сатисфакције у зависности од пола испитаника

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга	Мушкарци (А.С.)	Жене (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	6,17	6,42	-2,376	0,018*
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	6,06	6,10	-0,286	0,775
3	Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом	5,99	6,05	-0,521	0,603
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	6,14	6,30	-1,486	0,139

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Негативне t вредности указују да су испитаници женског пола вишим оценама оценили тврдње које се односе на компоненте сатисфакције (табела 4.33). Међутим, ова разлика је сигнификантна само у вези тврдње која се односи на укупно задовољство квалитетом услуге у одређеном хотелу. Може се рећи да су жене задовољније квалитетом услуге у хотелу у коме су боравиле у односу на мушкарце.

У том смислу, може се рећи да *постоји* статистички значајна разлика у просечним оценама *укупне сатисфакције* уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника.

Следећа тврдња у оквиру шесте хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном *сатисфакцијом*, уколико као критеријум поделе посматрамо *старост* испитаника.

Табела 4.34. Разлике у просечним оценама сатисфакције у зависности од старости испитаника

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга	F	Sig.
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	0,650	0,584
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	0,358	0,783
3	Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом	0,449	0,718
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	0,549	0,649

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати анализе показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама укупне сатисфакције уколико као критеријум поделе посматрамо старост испитаника (табела 4.34).

Разлика у просечним оценама укупне сатисфакције у односу на ниво образовања одређена је следећом тврдњом:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном сатисфакцијом, уколико као критеријум поделе посматрамо ниво образовања испитаника.

Табела 4.35. Разлике у просечним оценама сатисфакције у зависности од нивоа образовања испитаника

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга	F	Sig.
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	0,672	0,511
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	1,312	0,271
3	Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом	0,401	0,670
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	0,474	0,623

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати анализе варијансе показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама укупне сатисфакције уколико као критеријум поделе посматрамо ниво образовања испитаника (табела 4.35).

Последња тврдња у оквиру шесте хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном сатисфакцијом, уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника.

Табела 4.36. Разлике у просечним оценама сатисфакције у зависности од мотива боравка испитаника

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга	Посао (А.С.)	Одмор (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	6,30	6,32	-0,211	0,833
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	6,10	6,07	0,285	0,776
3	Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом	6,05	6,00	0,420	0,675
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	6,23	6,22	0,092	0,927

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама укупне сатисфакције уколико као критеријум поделе посматрамо *мотив боравка* испитаника у хотелу (табела 4.36).

Вредности разлика у оцени укупне сатисфакције су сигнификантне, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо пол испитаника, док се статистички значајне разлике не јављају ако се као критеријум поделе испитаника посматра старост, ниво образовања и мотив боравка испитаника. На основу тога може се закључити следеће:

Прихвата се хипотеза Х-6 на нивоу значајности $p=0,05$.

Последња хипотеза тестирана у овом истраживању гласи:

Х-7: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са лојалношћу, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.

Применом t-testa и АНОВЕ, тестирана је значајност разлика у вези лојалности гостију у односу на дефинисана обележја.

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са *лојалношћу*, уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника.

Табела 4.37. Разлике у просечним оценама лојалности у зависности од пола испитаника

Р.бр.	Лојалност корисника хотелијерских услуга	Мушкарци (А.С.)	Жене (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима	6,36	6,54	-1,514	0,131
2	У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел	6,27	6,46	-1,458	0,146
3	Овај хотел је увек мој први избор	5,94	5,98	-0,261	0,795

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p<0,05$

Резултати показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама лојалности уколико као критеријум поделе посматрамо *пол* испитаника (табела 4.37).

Следећа тврдње у оквиру седме хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са *лојалношћу*, уколико као критеријум поделе посматрамо *старост* испитаника.

Табела 4.38. Разлике у просечним оценама лојалности у зависности од старости испитаника

Р.бр.	Лојалност корисника хотелијерских услуга	F	Sig.
1	Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима	0,841	0,473
2	У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел	0,870	0,457
3	Овај хотел је увек мој први избор	0,347	0,792

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати анализе варијансе показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама лојалности уколико као критеријум поделе посматрамо старост испитаника (табела 4.38).

Наредна тврдња која је тестирана у оквиру седме хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са лојалношћу, уколико као критеријум поделе посматрамо ниво образовања испитаника.

Табела 4.39. Разлике у просечним оценама лојалности у зависности од нивоа образовања испитаника

Р.бр.	Лојалност корисника хотелијерских услуга	F	Sig.
1	Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима	0,493	0,611
2	У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел	0,786	0,457
3	Овај хотел је увек мој први избор	2,433	0,090

Напомена: F – вредност АНОВА, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Резултати анализе варијансе показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама лојалности уколико као критеријум поделе посматрамо ниво образовања испитаника (табела 4.39).

Последња тестирана тврдња у оквиру седме хипотезе гласи:

- Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са лојалношћу, уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника.

Табела 4.40. Разлике у просечним оценама лојалности у зависности од мотива боравка испитаника

Р.бр.	Лојалност корисника хотелијерских услуга	Посао (А.С.)	Одмор (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима	6,44	6,47	-0,247	0,805
2	У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел	6,33	6,42	-0,718	0,473
3	Овај хотел је увек мој први избор	5,98	5,93	0,312	0,755

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

На основу резултата t-testa може се закључити да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама лојалности гостију уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника у хотелу (табела 4.40).

Пошто разлике у оцени лојалности гостију нису статистички значајне, уколико се као критеријум поделе испитаника посматрају демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка, може се закључити следеће:

Прихвата се хипотеза X-7 на нивоу значајности $p = 0,05$.

У табели 4.41 приказани су резултати тестирања хипотеза (X-4, X-5, X-6 и X-7) у вези значајности разлика у оценама дефинисаних концепата у зависности од демографских обележја испитаника и њиховог мотива боравка у хотелу.

Табела 4.41. Разлике у просечним оценама испитаника у односу на дефинисана обележја

Обележје	Постоји сигнификантна разлика у оценама	Не постоји сигнификантна разлика у оценама
Пол	Квалитета услуге, Имица хотела, Сатисфакције гостију	Лојалности гостију
Старост		Квалитета услуге, Имица хотела, Сатисфакције гостију, Лојалности гостију
Ниво образовања	Квалитета услуге	Имица хотела, Сатисфакције гостију, Лојалности гостију
Мотив боравка	Квалитета услуге, Имица хотела	Сатисфакције гостију, Лојалности гостију

Резултати тестирања статистичке значајности разлика у оценама дефинисаних концепата у односу на демографска обележја (пол, старост, образовање) и мотив боравка показују следеће (табела 4.42):

Табела 4.42. Резултати тестирања хипотеза у вези разлике у оценама испитаника у односу на дефинисана обележја

Хипотеза	Не постоји сигнификантна разлика у оценама у односу на:	Постоји сигнификантна разлика у оценама у односу на:
Х-4: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.	Старост испитаника	Пол, Ниво образовања, Мотив боравка
Х-5: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка	Старост испитаника, Ниво образовања	Пол, Мотив боравка
Х-6: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном сатисфакцијом, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка	Старост испитаника, Ниво образовања, Мотив боравка	Пол
Х-7: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са лојалношћу, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка	Пол, Старост испитаника, Ниво образовања, Мотив боравка	

- Пол хотелских гостију утиче на оцену квалитета хотелских услуга, имица хотела и сатисфакције, док нема значај на оцену лојалности гостију. Испитаници мушког и женског пола различито оцењују компоненте квалитета услуга, имица хотела и ниво задовољства услугом у хотелу. С друге стране, без обзира да ли су гости мушког или женског пола не постоје разлике у оцени њихове лојалности хотелу.
- Старост испитаника који су боравили у хотелу не утиче на оцену квалитета хотелских услуга, имица хотела, сатисфакције и лојалност гостију. Хотелски гости различитих старосних група слично оцењују квалитет услуга, имиц хотела и изражавају сличан степен задовољства и лојалности према одређеном хотелском објекту.
- Ниво образовања испитаника утиче на оцену квалитета услуга хотела, док испитаници различитог образовног нивоа нису показали разлике у оценама имица хотела, задовољства испорученом услугом и лојалности.

- Мотив боравка гостију у хотелу утиче на оцену квалитета услуге и имица хотела. У зависности да ли је мотив боравка госта у хотелу посао или одмор, јављају се разлике у оцени компоненти квалитета услуге и имица хотела. С друге стране, без обзира да ли је мотив боравка у хотелу посао или одмор, испитаници не показују разлике у нивоу задовољства и лојалности.

Може се закључити да старост испитаника не утиче на разлику у оценама дефинисаних концепата. С друге стране, пол, ниво образовања и мотив боравка битно утичу на оцену квалитета хотелских услуга.

Резултати тестирања полазних хипотеза применом адекватних статистичких метода приказани су у табели 4.43.

Табела 4.43. Резултати тестирања хипотеза

Хипотеза	Резултат
Х-1: Перципирани квалитет хотелске услуге има сигнификантан утицај на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга.	Потврђена
Х-2: Перципирани имиц хотела значајно утиче на сатисфакцију корисника услуга у хотелијерству.	Потврђена
Х-3: Сатисфакција корисника хотелијерских услуга имплицира њихову лојалност.	Потврђена
Х-4: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама квалитета услуге између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.	Одбачена
Х-5: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама перципираног имица хотела између различитих група испитаника, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.	Делимично потврђена
Х-6: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са укупном сатисфакцијом, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.	Потврђена
Х-7: Не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама између различитих група испитаника у вези са лојалношћу, уколико као критеријум поделе испитаника посматрамо демографска обележја (пол, старост, ниво образовања) и мотив боравка.	Потврђена

Резултати спроведеног истраживања на узорку од 241 хотелског госта који су боравили у хотелима у Србији указују да квалитет хотелских услуга и имиц хотела значајно утичу на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга, а она на њихову лојалност.

С друге стране, утврђено је да постоје статистички значајне разлике у просечним оценама квалитета услуга, имица хотела и задовољства гостију боравком у хотелу, у зависности од демографских обележја испитаника и мотива боравка. Међутим,

демографска обележја испитаника, као што су пол, ниво образовања, године старости, и мотив боравка у хотелу немају значајан утицај на лојалност гостију.

2.5. Предлог мера за унапређење квалитета у функцији повећања сатисфакције и лојалности корисника хотелијерских услуга

Резултати дескриптивне анализе показују да су испитаници најбоље оценили компоненте квалитета услуге „тачност резервације“, „тачност рачуна“, „чистоћа собе“, „доступност собе у складу са резервисаном“ и „уредност запослених“. Високе оцене у вези ових тврдњи показују да испитаници високо вреднују усклађеност очекиване услуге смештаја са испорученом. Такође, може се рећи да су хотелијери свесни да усклађеност резервације и тип додељене собе, као и високи стандарди хигијене који се односе на чистоћу собе и уредност запослених су важни приоритети у испоруци квалитетне услуге и да их гости високо вреднују.

С друге стране, истраживање је показало да су испитаници најлошије оценили квалитет интернета у хотелима. У савременим условима интернет се не може сматрати додатном услугом коју хотели нуде својим гостима, већ је постао очекивана односно основна услуга хотела. Хотелијери морају да настоје да осигурају квалитет интернета подједнако на свим локацијама и у свим собама у хотелу. У већини хотела брзина и квалитет интернета најбољи су у лобију, док је вероватно да све собе немају добру покривеност сигналом. Међутим, овај проблем је могуће лако превазићи. Данас на тржишту су доступни бројни модеми који се могу поставити у собе хотела које немају добар интернет сигнал. Ови модеми омогућавају бежично повезивање (*Wi-Fi*) до 15 уређаја (мобилних телефона, лаптоп рачунара, таблет рачунара) на интернет мрежу. Поједини хотели иду и корак даље. Својим гостима на рецепцији дају преносиве *Wi-Fi* модеме, који су величине кутије шибица, а који њиховим гостима омогућавају бежичну интернет конекцију и када су ван хотела. Тако ови хотели омогућавају својим гостима да смање високе трошкове роминга по основу интернета или телефонских позива за време њиховог боравка у иностранству.

Нешто ниже гости хотела оценили су доступност разноврсних садржаја у хотелу (паркинг, конференцијеске сале, продавнице, велнес, базен и сл), као и опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај). Овде треба имати у виду да се ради о просечним оценама које су гости дали у различитим хотелима. У том смислу потребно је да се анализира понуда у односу на добијене резултате сваког појединачног хотела како би се донели адекватни закључци. Тако могуће је да је анализи било хотела који имају огроман паркинг, али немају базен, или да хотел има мали паркинг, а веома добру велнес понуду. Што се тиче допунских садржаја у соби ситуација је слична. Данас већина хотела, чак и ниже категорије има телефон и телевизор у соби. Међутим, понуда у мини бару, интернет, апарат за кафу или чај представља додатну услугу коју поједини хотели нуде својим гостима и она може варирати између различитих хотела, чак и исте категорије. С тим у вези, потребно је анализирати понуду додатних садржаја сваког појединачног хотела и опремљеност

собе, са просечним оценама које су испитаници дали. Поједина истраживања су показала да велики број хотелских гостију високо вреднује хотеле који у понуди имају базен, али с друге стране мали број ових гостију користи ову услугу. У том смислу, поређењем добијених резултата и понуде хотела може се утврдити које компоненте квалитета услуге би требало увести или побољшати.

Слично претходном, испитаници су нижим оценама оценили квалитет намештаја и опреме у собама. Резултати анализе указују на чињеницу да хотели стално морају да инвестирају како би одржали и унапредили квалитет материјалних компоненти понуде. У пракси, најчешће у периоду од 5 до 10 година потребно је освежење и мања обнова, после 10 година пословања већа обнова, док у периоду од 15 до 20 година од оснивања хотела потребна је и реконструкција објекта, како би се одржао и побољшао квалитет понуде у складу са тржишним изазовима. Не испуњавање захтева за обновом и модернизацијом објекта долази до пада његове тржишне вредности, застаревања зграде и опреме, што неоповољно делује на цену услуге и у крајњој линији на могућност профитабилног пословања хотела. Смањење квалитета услуге и застаревање материјалних компоненти хотелске понуде неповољно утичу на задовољство гостију и њихову лојалност. Хотел остаје без гостију, прихода и долази до његовог пропадања. Овај сценарио је познат у нашој хотелској пракси, јер већина хотела у државном и друштвеном власништву крајем 80-их и почетком 90-их година XX века нису имала довољно финансијских средстава за модернизацију и прилагођавање тржишним изазовима, што је довело до њиховог пропадања. Зато, у савременим условима пословања редовно одржавање, обнављање и реконструкција хотела су предуслов за успешно пословање.

Дескриптивном анализом сатисфакције корисника хотелијерских услуга, утврђено је да су гости хотела у Србији изразили високо задовољство испорученим квалитетом услуге. Међутим, гости су нижом оценом оценили тврдње да је квалитет добијене услуге у складу са идеалним и ценом коју су платили. Ови резултати упућују да и поред задовољства добијеном услугом хотели имају простора да повећају квалитет услуге, како би се понуда српских хотела приближила идеалној понуди. У ту сврху добра мера за унапређење квалитета би била бенчмарк анализа са хотелима у којима су гости боравили, а за које сматрају да имају идеалну услугу и најповољнији однос цене и испоручене вредности. Бенчмарк анализа омогућава да се идентификују компоненте квалитета које је потребно унапредити како би услуга била у складу са идеалном и како би плаћена цена била у складу са вредности добијене услуге.

Резултати истраживања су показали да гости имају позитивно мишљење о хотелу и да ће радо препоручити хотел у коме су боравили. Поред позитивног мишљења и препоруке хотела, гости су нешто ниже оценили тврдњу да хотел у коме су боравили је њихов први избор. Резултати се могу сагледати кроз призму ранијих истраживања која наглашавају да без обзира на задовољство гостију боравком у хотелу, они траже ново искуство, желе да испробају нешто ново, траже најбољи однос цене и квалитета или се не враћају у ту дестинацију. Све ово су питања која се могу поставити

госту како би се идентификовано разлог зашто одређени хотел није први избор госта, као и који је хотел његов најбољи избор.

Подела испитаника у различите групе у зависности од пола, старости, нивоа образовања и мотива боравка, омогућила је тестирање значајности разлика у просечним оценама дефинисаних варијабли. Највеће разлике у оцени квалитета услуге јављају се ако се као критеријум поделе испитаника посматра пол. Тако већину констатација везаних за квалитет вишим оценама оценили су испитаници женског у односу на испитанике мушког пола. Значајне разлике јавиле су се у вези констатација као што су: љубазност и услужност запослених, чистоћа и опремљеност собе и купатила, избор хране и пића у ресторану. Поред тога испитаници мушког пола су изразили и нижи ниво задовољства укупном услугом у односу на испитанике женског пола. У том контексту, потребно је на нивоу сваког појединачног хотела анализирати добијене резултате. Потом, у вези са сваком констатацијом утврдити разлоге за одступање у просечним оценама мушких и женских испитаника. Ова анализа би требало да се обавља континуирано на месечном нивоу, како би се утврдило да ли су одступања случајна или карактеристична за поменуте групе испитаника током времена.

Резултати регресионе анализе су недвосмислено показали да квалитет услуга и имиџ хотела значајно утичу на сатисфакцију корисника хотелијерских услуга, док задовољство квалитетом услуга имплицира њихову лојалност. Уколико квалитет услуга посматрамо као међузависност опипљивих и неопипљивих компоненти хотелске услуге, резултати истраживања указују да на сатисфакцију гостију нешто већи значај има неопипљива компонента квалитета у односу на опипљиву. Тако су резултати истраживања показали да нематеријална компонента квалитета, која зависи од услуге запослених има значајан утицај на сатисфакцију гостију. С тим у вези, хотелијери би требали да настоје да кроз регрутовање, запошљавање, обуку и награђивање, мотивишу запослене да креирају јединствени доживљај и искуство за своје госте.

Може се закључити, да резултати спроведеног истраживања пружају корисне смернице за управљање пословањем. Резултати указују да квалитет хотелских услуга је интегрални елемент који опредељују физичке компоненте квалитета и људски фактор. Запослени имају нешто већи утицај на перцепцију укупног квалитета од стране корисника хотелијерских услуга. Идентификовањем компоненти квалитета које су испитаници лошије оценили или у којима постоје одступања између различитих група испитаника, омогућава менаџерима да побољшају квалитет тих компоненти у циљу повећања задовољства гостију. Менаџери би требали да воде рачуна да квалитет услуга позитивно и директно утиче на сатисфакцију, а задовољство гостију на њихову лојалност. Ово значи да ће гости задовољни услугом, вероватно препоручити хотел својим пријатељима и поново га посетити, што ће осигурати профитабилност хотела и конкурентност на тржишту.

2.6. Ограничења и предлози за будућа истраживања

Концептуални модел за мерење квалитета и сатисфакције корисника хотелијерских услуга, показао је да квалитет услуга које хотели пружају својим гостима значајно утиче на ниво њиховог задовољства боравком у хотелу. Међутим, добијени резултати не могу се генерализовати у потпуности на нивоу укупне популације, јер имају неколико *ограничења* која треба узети у обзир.

Истраживање је спроведено на узорку хотелских гостију који су у одређеном временском периоду боравили у хотелима у Србији. Узорак су чинили гости који су били спремни да учествују у истраживању и имали евидентирану e-mail адресу у бази хотела. Тако да одређен број гостију који није имао валидну мејл адресу није могао да учествује у анкетирању.

Иако се e-mail анкета све више користи у истраживању тржишта, одсуство анкетара у овој техници истраживања, може да утиче на неразумевање појединих тврдњи или њихово погрешно тумачење од стране испитаника.

Истраживање је спроведено само у хотелима који су пристали да учествују у њему. Одређени број хотела је одбио да учествује у истраживању из разлога како су навели: „да они то већ раде“, „да не желе да затрпавају госте мејловима“, „да из искуства знају да гости не желе да попуњавају анкете“ и сл. Поред ових ограничења, истраживање је спроведено у хотелима више категорије у Београду, као најпосећенијем туристичком и пословном центру у земљи, али и у хотелима у познатим туристичким центрима, као што су Златибор и Врњачка Бања. Из горе поменутих разлога, истраживање није обухватило хотеле из Новог Сада или Војводине, као ни Копаоника, чиме би се употпунили добијени резултати и створила општа слика о нивоу квалитета и сатисфакцији гостију у целој земљи.

Резултати истраживања искључиво се односе на мерење квалитета услуге и задовољства у хотелској индустрији, па се ови резултати не могу генерализовати на остале привредне гране или целокупну привреду.

Истраживање је спроведено у периоду који није период главне туристичке сезоне за бањска и планинска места. Највећи број туриста бањска места имају у летњем, док планински центри највећи број посета имају у зимском периоду, У том смислу, гости који бораве у овим хотелима у главној сезони могу имати другачије ставове, тако да сезоналност умањује могућност генерализације резултата истраживања.

У домаћој литератури постоји мало радова у којима се истражује и емпиријски потврђује квалитет услуга и његове импликације на сатисфакцију у хотелијерству, због чега је поређење добијених резултата са сличним истраживањима ограничено.

У складу са наведеним ограничењима истраживања могу се дати одређени *предлози* за будућа истраживања.

Како би се резултати истраживања могли генерализовати и применити на целокупну хотелску индустрију у Србији потребно је укључити већи број хотела у

истраживање, што би осигурало већи број испитаника у односу на укупан број гостију. Наредна истраживања би требала да обухвате хотеле из региона који нису били укључени у анализи, као што су Војводина и Источна Србија.

Истраживање квалитета услуга и задовољства гостију требало би спроводити континуирано током целе године. Тако би се могли упоређивати резултати у сезони и ван сезоне, утврдити одговарајућа одступања у дефинисаним варијаблама и донети одговарајући закључци.

У конципираном моделу, требало би укључити и друге концепте, као што су жалбе гостију и ефикасност њиховог решавања, цене услуга и сл., како би се испитале друге везе и односи између варијабли и утврдило које најбоље утичу на сатисфакцију и лојалност хотелских гостију. Такође, потребно је укључити и већи број констатација које се односе на квалитет услуга, имиџ хотела, сатисфакцију и лојалност гостију.

Како би се повећао број попуњених анкета, потребно је мотивисати госте. Одређене симболичне награде или попусти представљају добро средство како би се гости мотивисали да учествују у истраживању.

Будућа истраживања би требала да испитају повезаност концепта квалитета услуга, задовољства и лојалности гостију са пословним резултатима хотелских предузећа. У том смислу, потребно је испитати повезаност дефинисаних концепата са профитабилношћу хотелских предузећа.

У наредним истраживањима може се тестирати применљивост конципираног модела у другим објектима намењеним за смештај (хостели, приватни смештај). Представљени модел могао би да се тестира и у другим сегментима туристичке привреде (здравствени туризам, рурални туризам, туристичке агенције и сл.) повезивањем и допуњавањем дефинисаних концепата. У модел је могуће укључити квалитет превоза до и од дестинације, услуге посредника, квалитет и задовољство одређеним садржајима и манифестацијама у самој дестинацији и друго. Предложени модел треба посматрати као саставни део једног ширег модела за мерење квалитета услуга и сатисфакције потрошача који се може применити на нивоу целокупне туристичке привреде.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Концепт квалитета услуга био је потпуно занемарен све до 80-их година XX века. У овом периоду долази до раста значаја сектора услуга у укупној привредној активности, а понуду предузећа све више чини испреплетаност производа и услуга. У циљу остваривања конкурентности и профитабилности на тржишту није више било довољно произвести супериоран производ са становишта техничких карактеристика, већ на значају добија и услуга која прати производ. Осим тога поставља се питање оцене и мерења квалитета у чисто услужним делатностима као што су банкарство, осигурање, телекомуникације, хотелијерство и туризам. У литератури се искристалисало становиште да је квалитет у „очима потрошача“ и да су потрошачи, купци и клијенти једини меродавни у оцени квалитета испоручених производа и услуга.

Квалитет услуга није лако дефинисати, одредити и мерити. Квалитет као тржишни појам значи производњу и пружање услуга које у потпуности задовољавају захтеве, жеље и очекивања потрошача. Односно, квалитет услуга се једино може измерити са становишта потрошача, који пореди сопствена очекивања са перцепцијом испоручене услуге. Услуге се обично описују као спој четири атрибута: неопипљивост, хетерогеност, неодвојивост и нетрајност (пролазност). У хотелијерству, постоје додатни атрибути, као што су непрецизни стандарди и променљива потражња који компликују задатак дефинисања, испоруке и мерење квалитета услуга. Хотелска предузећа могу дефинисати политику квалитета производа, као и правила и поступке за стандардизацију својих производа (храна у ресторану, намештај у соби и сл.), док многи аспекти квалитета услуга не могу се стандардизовати. Све то отежава поступак мерења квалитета хотелских услуга. Интегралност, односно испреплетаност материјалних и нематеријалних компоненти хотелске услуге утиче на специфичност мерења њиховог квалитета. Поред опипљивих компоненти хотелске услуге, сам процес услуживања гостију, интеракција запослених и гостију, амбијент и бројне друге видљиве и невидљиве компоненте услуге рефлектују њен целокупни квалитет. Оцену квалитета хотелских услуга даје гост на основу субјективне перцепције. Стога, корисници хотелијерских услуга су активни учесници у креирању и испоруци услуга, као и оцени њиховог укупног квалитета.

Значај мерења квалитета хотелских услуга се огледа у њиховој повезаности са сатисфакцијом гостију. Само квалитет хотелских услуга који испуњава или надмашује очекивања гостију представља сигуран кључ успеха у конкурентској борби. Побољшање оних компоненти услуге које су важне за хотелске госте доприноси повећању њихове сатисфакције, лојалности, а у крајњој итерацији и профитабилности хотелских предузећа. У литератури постоје бројни модели за мерење квалитета услуга. Најчешће коришћен модел је SERVQUAL, који је нашао примену у бројним услужним делатностима. Најзначајнији модели за мерење квалитета услуга специјализовани за индустрију смештаја су: LODGSERV, HOLSERV, LODQUAL, LQI и др. Ови модели се заснивају на прецизно дефинисаним тврдњама у вези којих испитаници изражавају своје задовољство или слагање.

Квалитет услуга није сам себи циљ, већ је предуслов за остваривање задовољства корисника услуга. Да би остварила тржишни успех хотелска предузећа настоје да квалитетом својих услуга задовоље или надмаше очекивања својих гостију. Очекивања потрошача су веома важна у концепту сатисфакције. Потрошачи своја очекивања везују за квалитет производа или услуге који процењују приликом њиховог конзумирања. Сатисфакција гостију у хотелијерству зависи од поређења искуства проистеклог из употребе хотелских производа и услуга и индивидуалних очекивања. За разлику од материјалних производа или чистих услуга, искуство употребе хотелских производа и услуга представља њихов микс. Можемо рећи да сатисфакција у хотелијерству представља збир укупне сатисфакције, настале као резултат искуства употребом индивидуалних елемената или атрибута свих производа и услуга у хотелу. Тако поједини аутори наводе да хотелски гости могу доживети различите нивое сатисфакције. Први ниво је задовољство, када се рутинске услуге у хотелу испоручују на задовољавајући начин. Други ниво је уживање, када искуство боравком у хотелу чини госта срећним. Трећи ниво је одушевљење, када је гост позитивно изненађен и када је његово искуство изнад очекивања. Четврти ниво је олакшање, када испоручена услуга омогућава превазилажење неке деликатне ситуације и доводи до задовољства. Сатисфакција је главни предуслов лојалности потрошача. Лојалност представља вероватноћу да ће се потрошач вратити, поново куповати и користити производе и услуге конкретног предузећа, као и ширити позитивна искуства у вези производа или услуге својим пријатељима, познаницима и друштвеним мрежама. Тако лојални потрошачи доприносе стабилности пословања и повећању прихода предузећа, што у крајњој инстанци доприноси и бољој конкурентској позицији предузећа на тржишту.

Имиџ представља веома важан фактор у оцени квалитета производа и услуга услужних предузећа. У емпиријским истраживањима имиџ се сматра предиктором сатисфакције потрошача. У литератури у области услуга наводи се велики број фактора који утичу на имиџ компаније. Сматра се да имиџ утиче на свест потрошача комбинацијом различитих фактора као што су реклама, односи са јавношћу, физичке слике, усмена пропаганда, као и искуства потрошача са различитим производима и услугама. Имиџ компаније и њених производа или услуга је посебно важан у ситуацији када потрошачи нису у могућности да оцене квалитет њених производа и услуга. Тада се предузећу са бољим имиџом приписује и већа вредност. Такође, позитиван имиџ поједностављује процес куповине, јер у свести купца смањује ризик од куповине одређеног производа или услуге. Може се направити разлика између две компоненте имиџа хотела: функционалне и емоционалне. Функционална компонента се односи на опипљиве карактеристике које могу лако да се измере, као што је физичко окружење хотела, док емоционална компонента је повезана са психолошком димензијом која се манифестује путем осећања и става према хотелском предузећу. Ова осећања настају као резултат искуства које гост има са хотелом, као и информација које добија у вези функционалних елемената имиџа. Однос између имиџа хотела и његове понуде је веома тешко утврдити због неопипљивих компоненти хотелске понуде. Зато је веома значајно да хотел неопипљиве компоненте услуге учини опипљивим, у циљу представљања

квалитета и вредности својим потрошачима. Хотели увиђају значај запослених и физичког окружења у комуникацији вредности потрошачима у циљу креирања позитивног имица.

Оријентација хотела на потрошаче и њихово задржавање путем развоја дугорочних односа са њима представља критични елемент за остваривање и одржавање дугорочне конкурентске предности. Изградња дугорочних односа са потрошачима представља део ширег концепта маркетинга односа. Овај приступ мења филозофију традиционалног пословања и приближава је принципима савременог маркетинга који указују да су сатисфакција и лојалност потрошача кључ успешног пословања. У CRM концепту потрошачи су вредна имовина предузећа. Успостављање трансакције путем продаје производа или испоруке услуга није крај маркетиншких активности предузећа, већ почетак дугорочне и корисне сарадње. CRM приступ омогућава хотелском предузећу да идентификује, привуче и повећа број профитабилних потрошача путем управљања директним односима са њима. Односно, да развије и одржава дугорочно, обострано корисне односе са стратешки важним клијентима. Поједини аутори истичу велики значај савремених технологија у изградњи дугорочних односа са потрошачима у хотелијерству. У циљу имплементације и изградње односа са потрошачима у хотелијерству Интернет је постао веома значајан маркетиншки алат. Креирање аутоматизоване историје гостију помаже хотелијерима да дефинишу сопствени микс клијената, идентификују различите потребе и вредности за сваки сегмент, што им омогућава да обезбеде да хотелска понуда задовољава потребе и жеље гостију и повећа ефикасност испоруке. Побољшање задовољства гостију и њихово задржавање доводи до повећања лојалности, попуњености капацитета и прихода по госту. Поред тога хотелска предузећа лојалним гостима нуде различите погодности кроз програме лојалности, како би их дугорочно везали за свој објекат или бренд.

На основу теоријски уобличених концепата квалитета услуга, имица хотела, сатисфакције и лојалности гостију, у раду је конципиран истраживачки модел који је повезао поменуте концепте у јединствену целину. Квалитет услуга и имиц хотела јављају се као претходнице сатисфакције, док је лојалност гостију њена последица.

Истраживачки модел је постављен у складу са основним циљем истраживања који се односи на идентификовање најзначајнијих компоненти хотелске понуде које опредељују квалитет услуга у хотелијерству, а које су истовремено покретачи сатисфакције корисника хотелијерских услуга. На бази опсежног прегледа домаће и иностране литературе, као и емпиријских истраживања домаћих и страних аутора идентификоване су најзначајније компоненте хотелске услуге које опредељују њен квалитет и утичу на сатисфакцију гостију. Ове компоненте квалитета су постале саставни део истраживачког модела.

Истраживање је спроведено у седам хотела у Србији. Хотели су били више категорије и налазили су се у Београду, Јагодини, Врњачкој Бањи и Златибору. Од укупног броја испитаника, већи удео имају особе женског пола (54,8%) у односу на особе мушког пола (45,2%). Највећи број испитаника су високообразоване особе

старости између 35 и 44 година. Половина испитаника је изразила став да је основни мотив боравка у хотелу посао, док је друга половина истакла да је у питању одмор.

Испитаници квалитет хотелских услуга оцењују у распону од 5,83 до 6,68. Најнижом просечном оценом оцењена је „брзина интернета“ у соби и хотелу, док највишом оценом оцењена је „тачност резервације“. Ово указује да би хотели требали да раде на повећању квалитета, доступности и брзини интернета у соби и објекту у целини. С друге стране, испитаници су највишом оценом оценили тачност резервације, односно да је тип собе добијен у складу са резервисаним. Просечна оцена свих варијабли које дефинишу квалитет услуга износи 6,40.

Што се тиче задовољства гостију боравком у хотелу, највишом оценом оцењена је констатација која се односи на укупно задовољство квалитетом услуге у хотелу у коме је испитаник боравио (6,31). С друге стране, најнижом оценом је оцењена тврдња која се односи на поређење добијене и идеалне услуге (6,02), што указује на могућност хотела да подигну квалитет услуге у свом објекту. Иако гости имају позитивно мишљење о хотелу и радо ће га препоручити пријатељима и познаницима, већина гостију наводи да хотел у коме су боравили није њихов први избор.

Резултати корелационе анализе показали су висок и статистички значајан степен корелације између укупног задовољства и лојалности гостију (0,803), као и између квалитета услуга и сатисфакције (0,795). Најнижи степен корелације постоји између имица хотела и сатисфакције (0,725).

Применом просте и вишеструке регресионе анализе тестиране су хипотезе о узрочно-последичној повезаности концепата. Резултати тестирања хипотеза су показали да квалитета услуга и имиц хотела значајно утиче на сатисфакцију гостију, док сатисфакција гостију имплицира њихову лојалност.

Резултати тестирања статистичке значајности разлика у оценама дефинисаних концепата у односу на демографска обележја (пол, старост, образовање) и мотив боравка су показала да пол испитаника утиче на оцену квалитета хотелских услуга, имица хотела и сатисфакције, док нема статистички значај на оцену њихове лојалности.

С друге стране, гости хотела који припадају различитим старосним групама слично оцењују квалитет услуга, имиц хотела и изражавају сличан степен задовољства и лојалности према одређеном хотелском објекту.

Ниво образовања испитаника утиче на оцену квалитета услуга хотела, док испитаници различитог образовног нивоа нису показали разлике у оценама имица хотела, задовољства испорученом услугом и лојалности.

У зависности да ли је мотив боравка госта у хотелу посао или одмор, јављају се разлике у оцени квалитета услуге и имица хотела. С друге стране, без обзира да ли су у питању пословни путници или туристи, ови испитаници нису показали разлике у нивоу задовољства и лојалности према одређеном хотелу.

На основу добијених резултата истраживања дефинисане су мере за унапређење квалитета услуга у циљу повећања сатисфакције и лојалности корисника хотелијерских услуга. Испитаници су најлошије оценили квалитет интернета у хотелима. Интернет је постао очекивана, односно подразумевана услуга за савременог госта. Хотелијери морају да настоје да осигурају квалитет интернета подједнако на свим локацијама и у свим собама у хотелу. У ту сврху на тржишту су доступни различити модели модема, који омогућавају госту бежичну интернет конекцију у соби или изван хотела. Такође, хотелијери би требало да обратe пажњу на квалитет и доступност разноврсних садржаја у хотелу и додатних садржаја у соби. Ове компоненте квалитета битно утичу на оцену целокупне услуге и задовољство гостију боравком у хотелу.

Резултати истраживања су показали да гости имају позитивно мишљење о хотелу и да ће радо препоручити хотел у коме су боравили својим пријатељима. Међутим, поред позитивног мишљења и препоруке хотела, гости су нешто ниже оценили тврдњу да хотел у коме су боравили је њихов први избор. Хотелијери би требали да настоје да задовољне госте, различитим промотивним пакетима и нуђењем погодности претворе у лојалне госте, а свој хотел у хотел првог избора потрошача.

Постоје неколико ограничавајућих фактора, који утичу на генерализацију добијених резултата у пракси. Једно од ограничења се односи на величину узорка у односу на укупан број гостију који су боравили у хотелима. Како би се омогућила генерализација резултата потребно је спровести истраживање на већем броју испитаника, укључивањем већег броја хотела у истраживање, посебно хотела из подручја која нису обухваћена првобитним истраживањем. Истраживање би требало спроводити континуирано, због изражене сезоналности у хотелијерству, како би се омогућило праћење и поређење резултата током различитих временских периода.

Поред наведених недостатака, резултати истраживања имају важне теоријске и емпиријске импликације. Тестиран је нови модел за мерење квалитета услуга и задовољства гостију у хотелској индустрији у Србији. Овај модел би могао да постане стандард за мерење квалитета и сатисфакције на нивоу целе хотелске индустрије. Такође, приказани модел могао би да нађе примену и успешно се користи за мерење квалитета услуге и задовољства гостију у другим облицима смештаја, као и у повезаним сегментима туристичке привреде. Повезивањем са другим концептима који мере квалитет одређених сегмената у туризму (превоз, трговина, манифестације), предложени модел би постао део једног интегралног модела за мерење квалитета услуге и задовољства потрошача на нивоу целокупне туристичке привреде у Србији.

ЛИТЕРАТУРА

1. Akbaba, A. (2006), „Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey“, *Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 170–192.
2. Albacete-Sáez, C. A., Fuentes-Fuentes, M. M., & Lloréns-Montes, F. J. (2007), „Service quality measurement in rural accommodation“, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 45-65.
3. Ali, F., Dey, L.B., Filier, R. (2015), „An assessment of service quality and resulting customer satisfaction in Pakistan International Airlines“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 486 – 502.
4. Amin, M., Yahya, Z., Ismayatim, W.F., Nasharuddin, S.Z. and Kassim, E. (2013), „Service quality dimension and customer satisfaction: an empirical study in the Malaysian hotel industry“, *Services Marketing Quarterly*, Vol. 34 No. 2, pp. 115-125.
5. Anderson, E. W., Fornell, C. (2000), „Foundations of the American Customer Satisfaction Index“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 869-882.
6. Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998a), „Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-23.
7. Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998b), „The effects of corporate image in the formation of customer loyalty“, *Journal of Service Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 82-92.
8. Armstrong, G., Kotler, P. (2005), *Marketing – An Introduction*, 7th edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
9. Armstrong, G., Kotler, P. (2012), *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
10. Avelini, H.I. (1998), *Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija.
11. Avelini, H.I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
12. Babakus, E., & Boller, G. (1992), „An empirical assessment of the SERVQUAL scale“, *Journal of Business Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 253-268.
13. Bacon, T.R. and Pugh, D. (2004), „Ritz-Carlton and EMC: the gold standard in operation behavioral differentiation“, *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 23, No. 3, pp. 61-76.
14. Baker, D. A., Crompton, J. L., (2000), „Quality, Satisfaction and Behavioral intentions“, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 785-804.
15. Baker, S., Huyton, J., Bradley, P. (2000), *Principles of Hotel Front Office Operations*, Cengage Learning EMEA, London.
16. Bardi, J. (2009), *Hotel Front Office Management*, Pensilvania State University, John Wiley & Sons, New Jersey.
17. Барјактаровић, Д. (2013), *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд.
18. Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986), „The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research - Conceptual, Strategic and Statistical Considerations“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
19. Berman, B. (2005), „How to Delight Customers“, *California Management Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 129-151.
20. Berry, L. (1983), „*Relationship marketing*“ in Emerging perspectives on services marketing, Berry, L., Shostack, G.L., Upah, G.D. American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28
21. Berry, L., Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services*, The Free Press, New York.

22. Jackson, B. (1985), „Build Customer Relationship That Last“, *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp. 120-128.
23. Berry, L.L. (1995), „Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.
24. Bogićević, V., Yang, W., Bilgihan, A., Bujišić, M. (2013), „Airport service quality drivers of passenger satisfaction“, *Tourism Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 3 – 18.
25. Bolton, R. N., Drew, J. H., (1991), „A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 375-384.
26. Bowen, J. and Chen, S. (2001), „The relationship between customer loyalty and customer satisfaction“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 213-217.
27. Bowen, J., Shoemaker, S. (1998), „Loyalty: a strategic commitment“, *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, Vol. 39 No. 1, pp. 12-25.
28. Bowen, T.J., McCain, C.S-L. (2015), „Transitioning loyalty programs“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No 3, pp. 415 – 430.
29. Bowie, D., Buttle, F. (2011), *Hospitality Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
30. Brodie, J., Coviello, E., Brooks, W., Little, V. (1997), „Towards a paradigm shift in marketing: an examination of current marketing practice“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 383-406.
31. Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T., Licata, J.W. (2002), „The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 110-119.
32. Bruhn, M., Grund, M. A. (2000), „Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the SwNo. Index of Customer Satisfaction (SWICS)“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1017-1028.
33. Bryman, A., Cramer, D. (2009), *Quantitative Data Analysis with SPSS 14, 15 and 16: A Guide for Social Scientists*, Routledge, London.
34. Burns, C.A., Bush, R.F. (1998), *Marketing Research*, Prentice-Hall, New Jersey.
35. Buttle, F. (1996), „SERVQUAL: Review, critique, research agenda“, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-35.
36. Buttle, F. (2001), „The CRM Value Chain“, *Marketing Business*, Vol. 2, pp. 52-55.
37. Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
38. Cardozo, R. N. (1965), „An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No.3, pp. 244-249.
39. Carlzon, J. (1987), *Moment of Truth*, Harper & Row, New York.
40. Carman, J. M. (1990), „Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions“, *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1, pp. 33-55.
41. Chen, C.-H. (2009), *Development of a Model to Measure Customer Satisfaction with International Tourist Hotels in Taiwan*, doctoral dissertation, Graduate Faculty of Texas Tech University, Texas, USA.
42. Chernatony, de L. (2002), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth Heinemann, Oxford.
43. Chitty, B., Ward, S., Chua, C. (2007), „An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hotels“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 6, pp. 563-580.
44. Choi, T.Y. and Chu, R. (2001), „Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry“, *Hospitality Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 277-297.
45. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1993), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
46. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

47. Churchill, G. A., Surprenant, C., (1982), „An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504.
48. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992), „Measuring service quality: A re-examination and extension“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.
49. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994), „SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality“, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 125-131.
50. Cronin, J. J., Taylor, S. A., (1992), „Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.3, pp 56-68.
51. Crosby, P. (1989), *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb.
52. Crosby, P.B. (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New American Library, New York.
53. Crotts, J., Magnini, V. (2010), „The customer delight construct: Is surprise essential?“ *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 719-722.
54. Чачић, К. (2010), *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд
55. Day, J., Dean, A., Reynolds, P. (1998), „Relationship marketing: Its key role in entrepreneurship“, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 6, pp. 828-837.
56. Димитровски, Д., Топаловић, С. (2013), „Испитивање кључних димензија квалитета услуге и сатисфакције гостију у ресторатерству“, *Маркетинг*, Год. 44, Бр. 3, стр. 221-230.
57. Donavan, D.T., Brown, T.J., Mowen, J.C. (2004), „Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 128-146.
58. Dortyol, T.I., Varinli, I., Kitapci, O. (2014), „How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in Antalya tourism region“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 470-495.
59. Douglas, T.J., Fredendall, L.D. (2004), „Evaluating the Deming management model of total quality in services“, *Decision Sciences*, Vol. 35 No. 3, pp. 393-423.
60. Dreyer, A., & Dehner, C. (2003), *Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche*. Oldenbourg: Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verkehr und Freizeit.
61. Dubé, L., Renaghan, L. M. (1999a), „Building customer loyalty- Guests' perspective on the lodging industry's functional best practices“ (Part I), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pp. 78-88.
62. Dubé, L., Renaghan, L. M. (1999b), „How hotel attributes deliver the promised benefits - Guests' perspective on the lodging industry's functional best practices (Part II), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pp. 89-95.
63. Dubé, L., Renaghan, L. M., (2000), „Creating visible customer value“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp. 62-72.
64. Ђорђевић, А., Зечевић, Б. (2015), *Креирање вредности у туризму*, ЦИД, Економски факултет, Београд.
65. Egan, J. (2011), *Relationship Marketing*, Pearson Education Ltd., Harlow, England.
66. Ellis, G. (2013), „Invest in millennials: the youth market is the future of CE“, *Dealerscope*, Vol. 55, No. 7, pp. 28-32.
67. Enz, C. A. (2001), „What keeps you up at night?“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp. 38-45.
68. Erdogan, N., Baris, E. (2007), „Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey“, *Tourism Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 604-614.

69. Faullant, R., Matzler, K., Füller, J. (2008), „The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts“, *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 2, pp. 163-178.
70. Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2001), *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, McGraw-Hill Int, New York.
71. Fornell, C., (1992), „A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.1, pp. 6-21.
72. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Everitt Bryant, B. (1996), „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No.4, pp. 7-18.
73. Galičić, V. (2012), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
74. Garvin, D. (1983), „Quality on the line“, *Harvard Business Review*, Vol. 61, No.4, pp. 65-73.
75. Gazzoli, G., Hancer, M., Kim, BC. (2013), „Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter“, *Journal of Service Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 382-400.
76. Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994), „A procedure for scaling perceptions of lodging quality“, *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 75-96.
77. Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1995), „The relationship between quality, satisfaction and recommending behavior in lodging decisions“, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 3-22.
78. Getty, J.M., Getty, R.L. (2003), „Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perceptions of quality deliver“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 94-104.
79. Giritlioglu, I., Jones, E., Avcikurt, C. (2014), „Measuring food and beverage service quality in spa hotels A case study in Balıkesir, Turkey“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 183-204
80. Green, P.E., Tull, D.S., Albaum, G. (1988), *Research for Marketing Decisions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
81. Greenberg, P (2002), *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*, McGraw-Hill, Sydney.
82. Grigoroudis, E., Siskos, Y., (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York.
83. Gronroos, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA.
84. Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
85. Gronroos, C. (1996), „Relationship Marketing: strategic and tactical implications“, *Management Decisions*, Vol 34, No. 3, pp. 5-14.
86. Gronroos, C., (1984), „A service quality model and its marketing implications“, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.
87. Gummesson, E. (1996), „Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis“, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 31-44.
88. Gummesson, E. (2002), „Relationship marketing in the new economy“, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-57.
89. Gummesson, E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Oxford.
90. Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., Anderson, E. R. (2014), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, Harlow.
91. Haller, S. (1998), „Proces stvaranja atraktivnog kvaliteta“, *Kvalitet*, br. 5-6, str. 64-67.
92. Harteveltdt, H. (2013), „Who's sleeping with you? Detailed look into the US online hotel guest“, *Adara: Hudson Crossing LLC*.

93. Hayes, D., Ninemeier, J. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M plus, Zagreb.
94. Хелета, М. (2008), *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд.
95. Хелета, М. (2010), *TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике, Београд.
96. Heskett, J., Sasser, E., Schlesinger, L. (2003), *The Value Profit Chain*, The Free Press, New York.
97. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.J., Schlesinger, L.A. (1994), „Putting The Service Profit Chain To Work“, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, pp.164-174.
98. Heung, V.C.S., Mok, C., Kwan, A. (1996), „Brand loyalty in hotels: an exploratory study of overseas visitors to Hong Kong“, *Australian Journal of Hospitality Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-11.
99. Hill, N., Alexander, J. (2006), *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire.
100. Hobby J. (1999), „ Looking After the One Who Matters“, *Accountancy Age*, pp. 28-30.
101. Hobson, P. (1994), Feng Shui: Its impact on the Asian Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, No.6, pp. 21-26.
102. Hollensen, S. (2010), *Marketing Management: A Relationship Approach*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England.
103. Howard, J. A., Sheth, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
104. Hsu, C.H., Powers, T. (2002), *Marketing Hospitality*, John Wiley & Sons, New York.
105. Hunt, K. (1977), „CS/D - Overview and Future Research Directions“. In “Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction”, ed. Keith Hunt, H. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 455-488.
106. Jackson, B.B. (1985), „Build customer relationships that last“, *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp. 120-128.
107. Javalgi, R., Martin, C., Young, R. (2006), „Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Services Providers“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 12-23
108. Javalgi, R., Moberg, C. (1997), „Service loyalty: implications for service providers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 165 – 179.
109. Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, No. 2, pp. 217-245.
110. Johnson, W., Weinstein, A. (2004), *Superior Customer Value In The New Economy*, CRC Press LLC, New York.
111. Johnston, R. Clark, G. (2008), *Service Operations Management: improving service delivery*, 3rd edition, Pearson Education Limited, Harlow, England.
112. Johnston, R., Clark, G. (2001), *Service Operation Management*, Pearson.
113. Johnson, W., Weinstein, A. (2008), *Superior Customer Value In The New Economy*. CRC Press, New York.
114. Juran, J.M. (1980), *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*, McGraw-Hill, Inc., New York.
115. Јуран, Ј.М. (1997), *Обликовањем до квалитета*, Грмеч, Београд.
116. Juwaheer, D.T. (2004), „Exploring international tourists’ perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius“ *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 350-364.
117. Kandampully, J., Hu, H-H. (2007), „Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 6 pp. 435 – 443.

118. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, The Hawort Hospitality Press, New York.
119. Kandampully, J., Suhartanto, D. (2000), „Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 346-351.
120. Kano, N. (1996), *Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation*, ICQ, Yokohama.
121. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsjui, S. (1984), „Attractive Quality and Must-be Quality“, *Hinshitsu: The Journal of Japanese Sociery for Quality Control*, Vol.14, No.2, pp. 39-48.
122. Kasavana, M., Brooks, R. (2009), *Managing Front Office Operations*, 8th edition, AHLE Institute, Michigan.
123. Keller, K.L., Aperia, T., Georgson, M. (2008), *Strategic Brand Management*, Pearson Education, England.
124. Kincaid, J.W. (2003), *Customer relationship management: Getting it right*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
125. Kirkpatrick, D. (1990), „Environmentalism: The new crusade“, *Fortune*, No.12, pp. 44–52.
126. Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F. (1990), „LODGSERV: A service quality index for the lodging industry“, *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 277–284.
127. Косар, Љ. (2005), „Дефинисање квалитета у хотелијерству“, *Зборник радова Департамана за географију, туризам и хотелијерство*, Нови Сад, бр.33-34/2005, стр. 228-235.
128. Косар, Љ. (2010), *Менаџмент квалитета у хотелијерству*, ВХШ, Београд.
129. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
130. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate Zagreb.
131. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2014), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
132. Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England.
133. Kotler, P., Keller L.K. (2009), *Marketing Management*, 13th edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
134. Kotler, P. (2001), *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, MATE, Zagreb.
135. Kozak, M., Rimmington, M. (2000), „Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off-Season Holiday Destination“, *Journal of Travel Research*, Vol. 39, No. 3, pp. 260-269.
136. Kristensen, K., Martensen, A., Gronholdt, L. (2000), „Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 1007-1015.
137. Ku, H.H., Kuo, C.C., Chen, M. (2013), “Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 437-452.
138. Kumar, A., Olshavsky, R.W., King, M.F. (2001), „Exploring the antecedents of customer delight“, *Journal of Consumer Satisfaction, DNo.atisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 14-27.
139. Kumar, P. (2010), *Marketing of Hospitality and Tourism Services*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.
140. Kundu, S., Datta, K. (2015), „Impact of trust on the relationship of e-service quality and customer satisfaction“, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 10, No. 1, pp. 21 – 46.
141. Kursunluoglu, E. (2011), “Customer service effects on customer satisfaction and customer loyalty: a field research in shopping centers in Izmir City – Turkey”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 17, pp. 52-59.

142. Kurtz, D. L. (2010), *Contemporary Marketing*, 14th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.
143. Kurtzman, J. (2004), „*Secret of the shower head*“, *European Business Forum*, No. 17, pp. 94.
144. Ladhari, R. (2008), „Alternative measures of service quality: a review“, *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 1, pp. 65-86.
145. Ladhari, R. (2009), „Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry“, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 3, pp. 308-331.
146. Ladhari, R. (2012), „The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 628-652.
147. Lazarevic, V. (2012), „Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers“, *Young Consumers*, Vol. 13, No. 1, pp. 45-61.
148. Levitt, T. (1972), Product-Line Approach to Service, *Harvard Business Review*, доступно на: <https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service/ar/1>
149. Lewis, R. C. (1990), „Advertising your hotel’s position“, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 31, No. 2, pp. 84-91.
150. Lewis, R., Chambers, R., Chacko, H. (1994), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 2nd edition, John Wiley and Sons, New York.
151. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. (2004), „Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practice implications“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 6, pp. 673-692.
152. Lovelock, C., Wright, L. (1999), *Principles of Service Marketing Management*, Prentice Hall, NJ.
153. Lovelock, C.H., Wirtz, J. (2004), *Service Marketing: People, Technology and Strategy*, 5th edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
154. Lovelock, C.H., Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey.
155. Lu, C., Berchoux, C., Marek, W.M., Chen, B. (2015), „Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels“, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 168-182.
156. Luck, D., Lancaster, G. (2003), „E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry“, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 213-231.
157. Majstorović, D.M. (2000), *Управљање квалитетом производа*, Машински факултет, Београд.
158. Маричић, Б. (2008), *Понашање потрошача*, осмо издање, ЦИД, Економски факултет, Београд.
159. Маричић, Б. (2011), *Понашање потрошача*, девето издање, ЦИД, Економски факултет, Београд.
160. Маричић, Б., Вељковић, С., Ђорђевић, А. (2012), „Мерење сатисфакције потрошача“, *Маркетинг*, Год. 43, Бр. 4, стр. 235-244.
161. Маричић, Б., Ђорђевић, А. (2012), *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, ЦИД, Економски факултет, Београд.
162. Маринковић, В. (2012), *Маркетиници аспекти сатисфакције и лојалности: Оријентација на потрошаче у савременом банкарском пословању*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
163. Маринковић, В., Сенић, В. (2012), „Анализа елемената квалитета услуга у корпоративном банкарству“, *Економски хоризонти*, Год. 14, Бр. 1, стр. 13-22.
164. Marinković, V., Senić, V., Kocić, M., Šapić, S., (2011), „Investigating the Impact of SERVQUAL Dimensions on Customer Satisfaction: The Lessons Learnt from Serbian Travel Agencies“, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 184-196.
165. Marinković, V., Senić, V., Mimović, P. (2015), „Factors affecting choice and image of ethnic restaurants in Serbia“, *British Food Journal*, Vol. 117, No. 7, pp. 1903-1920.
166. Марковић, С. (2003), Мјерење квалитет услуга у хотелској индустрији – атрибутивни приступ, *докторска дисертација*, Свеучилиште у Ријеци, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија.

167. Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K.. (2000), „The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, pp. 544-553.
168. Matthyssens, P., Van den Butle, C. (1999), „Getting closer and nicer: Partnership in the Supply Chain“, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 72-83.
169. Meyer, A., Dornach, F. (1995), „Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit“ u Simon, H., Homburg, C., *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Gabler, Wiesbaden.
170. Mayock, P. (2014), „Personalization equals loyalty for millennials“, *Hotel News Now*, преузето 08.07.2015. ca: <http://www.hotelnewsnow.com/article/13067/Personalization-equals-loyalty-for-millennials>
171. Mazanec, J.A. (1995), „Positioning analysis with self-organizing maps: an exploratory study on luxury hotels“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, No. 6, pp. 80-95.
172. Medlik, S., Ingram, H. (2002), *The Business of Hotel*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
173. Mei, A.W.O., Dean M.A., Christopher J. W. (1999), „Analysing service quality in the hospitality industry“, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 136 – 143.
174. Middleton, V., Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
175. Милисављевић, М. (1997), *Маркетинг*, Савремена администрација Београд.
176. Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2012), *Основи маркетинга*, ЦИД, Економски факултет Београд.
177. Милисављевић, М., Годоровић, Ј. (2000), *Маркетинг стратегија*, Економски факултет и Институт за тржишна истраживања, Београд.
178. Mingheti, V. (2003), „Building customer value in the hospitality industry: toward the definition of customer-centric information system“, *Information Technology & Tourism*, Vol. 6, No. 2, pp. 141-152.
179. Mohammadi, K (2004), *Maldiv Islands Could Be Sinking*, Geographical Magazine;
180. Mohsin, A., Lockyer, T. (2010), „Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 160-173.
181. Morgan, M., Hunt, D. (1994), „The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
182. Nadiri, H., Hussain, K. (2005), „Perceptions of service quality in North Cyprus hotels“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 469-480.
183. Namkung, Y., Jang, SC. (2008), „Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 142 – 155.
184. Nguyen, N. (2006), „The collective impact of service workers and servicescape on the corporate image formation“, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 227-44.
185. Николић, Д. (2008), *Хотелски маркетинг*, Висока хотелијерска школа, Београд.
186. Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley, New York.
187. Nusair, K., Kandampully, J. (2008), „The antecedents of customer satisfaction with online travel services: a conceptual model“, *European Business Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-19.
188. Nusair, K.K, Bilgihan, A., Okumus, F., Cobanoglu, C. (2013), „Generation Y travelers’ commitment to online social network websites“, *Tourism Management*, Vol. 35, pp. 13-22.
189. Oh, H. (1999), „Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective“, *Hospitality Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 67-82.
190. Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York.
191. Oliver, R.L. (1980), „A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.

192. O'Loughlin, C., Coenders, G. (2004), „Application of the European Customer Satisfaction Indeks to Postal Services, Structural Equation Models versus partial Least Squares“, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 9-10, pp. 1231-1255.
193. Orestein, E., Nunn, C.A. (1980), *Marketing of Leisure*, Associated Business Press, London.
194. Osman, H., Hemmington, N, Bowie, D. (2009), „A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 239-250.
195. Ottenbacher, M.C. (2007), „Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 431-454.
196. Palmer A. (2001), *Principles of Services Marketing*, McGraw Hill Publishing Company, UK.
197. Palmer A. (2005), *Principles of Services Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Company, London.
198. Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford.
199. Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.
200. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1991), „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale“, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420-450.
201. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994), „Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research“, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 111-125.
202. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
203. Passavant, P. (1995), „Retention marketing needs a new vision“, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 4, No. 2, pp. 1-4.
204. Patton, M., Stevens, P., & Knutson, B. J. (1994), „Internationalising LODGSERV as a measurement tool: A pilot study“, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 2, No.2, pp. 39-55.
205. Payne, A., Frow, P. (2005), „A Strategic Framework for Customer Relationship Management“, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176.
206. Peppers, D., Rogers, M. (2005), „Customers don't grow on trees“, *Fast Company*, pp. 25–26.
207. Porter, C. (1993), *The Marketing Strategy Letter*, pp.14.
208. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
209. Power, J.D. (2015), *Hotel Loyalty and Reward Program Features and Benefits Prove Key to Member Satisfaction Regardless of the Number of Hotel Brand Locations*, преузето 08. 04.2015 са: <http://www.jdpower.com/press-releases/2015-hotel-loyaltyrewards-program-satisfaction-report>
210. Радосављевић, Г. (2006), „Квалитет као стратегија развоја туризма Србије“, 33. *Национална конференција о квалитету: Фестивал квалитета*, Крагујевац; стр. 254-258.
211. Радосављевић, Г. (2007), „Квалитет у функцији унапређења пословања хотелских предузећа“, 34. *Национална конференција о квалитету: Фестивал квалитета*, Крагујевац, стр. 1-4.
212. Радосављевић, Г. (2009), *Менаџмент у туризму*, Економски факултет, Крагујевац.
213. Rao, C.P., Kelkar, M.M. (1997), „Relative impact of performance and importance ratings on measurement of service quality“, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 69-86.
214. Raspor S. (2012), „Multivariјatna statisticka analiza zadovolјstva klijenta u hotelskoј industriјi“, *doktorska disertacija*, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostitelјstvu, Opatija.
215. Rauch, A.D., Collins, M.D., Nale, D.R., Barr, B.P. (2015), „Measuring service quality in mid-scale hotels“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 87 –106.
216. Reid, R., Bojanic, D (2006), *Hospitality Marketing Management*, 4th edition, John Wiley & Sons, New Jersey.

- 217.Reinartz, W., Kumar, V. (2002), „The mismanagement of customer loyalty“, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 86-94.
- 218.Reis, A., Trout, J. (1986), *Marketing warfare*, McGraw-Hill;
- 219.Renaghan, L. (1981), „A New Marketing Mix for the Hospitality Industry“ *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 22, No. 2, pp. 31-36;
- 220.Robinot, E., Giannelloni, J.L. (2010), „Do hotels' “green” attributes contribute to customer satisfaction?“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 2, pp. 157-169.
- 221.Russell, R., Johnson, D., White, S. (2014), „Patient perceptions of quality: analyzing patient satisfaction surveys“, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1158 – 1181.
- 222.Rutherford, G.D., O'Fallon, J.M. (2007), *Hotel Management and Operations*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- 223.Ryals, L., Knox, S. (2001), „Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management“, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-542.
- 224.Ryu, K., Lee, H-R., Kim, G.W. (2012), „The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 200 – 223.
- 225.Santouridis, I., Trivellas, P. (2010), „Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece“, *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 330-343.
- 226.Schonlau, M., Fricker, D.R., Elliott, N.M. (2002), *Conducting Research Surveys via E-Mail and the Web*, RAND, Santa Monica, CA,
- 227.Schurr, P. H. (2007), „Buyer–seller relationship development episodes: theories and methods“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 3, pp. 161-170.
- 228.Schuurman, D. (2015), Exploring New Market: The Gay and Lesbian Opportunity, *Hotel Business Review*, preuzeto (10.01.2015) sa: http://hotelexecutive.com/business_review/169/exploring-new-markets-the-gay-and-lesbian-opportunity
- 229.Seghezzi, H.D. (1992), *Top Management and Quality*, Hanser, Munich.
- 230.Секулић, Д., Максимовић Н. (2013), „Зелени хотели - Значај „зелених“ атрибута за потрошаче у хотелијерству“, *Ecologica*, Год. 20, Бр. 70, стр. 257-260.
- 231.Секулић, Д., Мандарић, М. (2012), „Организационе перформансе као детерминанта развоја хотелског пословања“, *Економија-теорија и пракса*, Год. 5, Бр. 2, стр. 42-58.
- 232.Секулић, Д., Мандарић, М. (2013), „Квалитет услуга као детерминанта сатисфакције потрошача у хотелијерству“, *Маркетинг*, Год. 44, Бр. 3, стр. 231-246.
- 233.Секулић, Д., Мандарић, М. (2013), „Савремени трендови у хотелијерству“, *Економски погледи*, Год. 15, Бр. 2, стр. 63-74.
- 234.Секулић, Д., Мандарић, М., Максимовић, Н. (2014), „Утицај зелене пословне праксе на сатисфакцију и лојалност потрошача у хотелској индустрији“, *Ecologica*, Год. 21, Бр. 74, стр. 312-316.
- 235.Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма Крагујевац.
- 236.Сенић, Р., Сенић, В. (2013), *Маркетинг менаџмент: Импликације на туризам*, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.
- 237.Shang, S., Fen, Y. (2006), „Understanding the Technology and Organizational Elements of Customer Relationship Management Systems“ *AMCIS 2006 Proceedings*. Paper 313, pp. 57-89.
- 238.Shapiro, M., Gomez, I.M. (2014), „Customer satisfaction and sales performance in wine tasting room“, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 45-60.
- 239.Sharma, G., Lijuan, W. (2015), „The effects of online service quality of e-commerce Websites on user satisfaction“, *The Electronic Library*, Vol. 33, No. 3, pp. 468 – 485.
- 240.Sherman, S., Sherman, C. (1999), *Total Customer Satisfaction*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

241. Sheth, N. (1994), „*The Domain of Relationship Marketing*”, 2nd Research Conference on Relationship Marketing, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
242. Sheth, N., Paravatiyar, A. (1995), „The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.
243. Shoemaker, M.E. (2001), „A framework for examining IT-enabled market relationship”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 177-185.
244. Sin, Y.M.L., Tse, C.B.A., Yim, H.K. F. (2005), „CRM: conceptualization and scale development“, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1264-1290.
245. Sivadas, E., Baker-Prewitt, L.J. (2000), „An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty“, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 73 – 82.
246. Skogland, I., Siguaw, J. A. (2004), „Are Your Satisfied Customers Loyal?“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 221-234.
247. Sloan, G. (1994), „Restaurant Taxes Gain Weight in Cash-Strapped Cities“, *USA Today*.
248. Службени гласник Републике Србије 142/2014, *Закон о порезу на додату вредност*.
249. Службени гласник Републике Србије 22/2009, *Закон о забрани дискриминације*.
250. Службени гласник Републике Србије 48/2012, *Правилник о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минимално техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката*.
251. Службени гласник Републике Србије 55/2014, *Закон о безбедности саобраћаја на путевима*
252. Службени гласник Републике Србије 62/2014, *Закон о заштити потрошача*.
253. Службени гласник Републике Србије 93/2012, *Закон о туризму*.
254. Службени гласник Републике Србије 99/2012, *Правилник о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај*
255. Службени гласник Републике Србије 99/2012, *Правилником о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај*.
256. Солдић-Алексић, Ј., Кронеос Красавац, Б. (2009), *Квантитативне технике у истраживању тржишта*, Економски факултет, Београд.
257. Solomon, M. (2015), „Heroic Customer Service: When Ritz-Carlton Saved Thomas The Tank Engine“, *Forbes*, преузето: 15.09.2015, са: <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/01/15/the-amazing-true-story-of-the-hotel-that-saved-thomas-the-tank-engine/>
258. Stevenson, W.J. (1993), *Production/Operations Management*, 4th edition, Irvin, Homewood, Boston.
259. Stevens, P., Knutson, B., Patton, M. (1995), „Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 36, No.2, pp. 56-60.
260. Stokes, E. (2000), *Greening Hong Kong: Imaging Environmental Renewal*, Hong Kong Conservation Photography Foundation.
261. Stutts, A., Wortman, J. (2006), *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, New Jersey.
262. Swan, M. (1992), „Positioning and Price: Merging Theory, Strategy, and Tactics“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 15, No. 31, pp. 31-39.
263. Tajeddini, K. (2010), „Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland“, *Tourism Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 221-231.
264. Tajeddini, K. (2011), „Customer orientation, learning orientation and new service development: an empirical investigation of the SwNo. hotel industry“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35, No. 4, pp. 437-468.
265. Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. (2001), „Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 431 – 438.

266. Torres, E., Kline, S. (2006), „From satisfaction to delight: a model for the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 290-301.
267. Torres, E., Kline, S. (2013), „From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 642-659.
268. Tribe, J., & Snaith, T. (1998), „From SERVQUAL to HOLSAT holiday satisfaction in Varadero, Cuba“, *Tourism Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 25-34.
269. Tsoukatos, E., Rand, K.G. (2006), „Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 501 – 519.
270. Унковић, С., Зечевић, Б. (2004), *Економика туризма*, Економски факултет, Београд.
271. Varey, R.J., Lewis, B.R. (2000), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London.
272. Vavra, T. (2002), *Customer Satisfaction Measurement Simplified*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
273. Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД, Економски факултет, Београд.
274. Вељковић, С., Маринковић, В. (2010), „Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу“, *Економске теме*, Год. 48, Бр. 3, стр. 383-402.
275. Влаховић, С. (2007), „Управљање људским ресурсима и њихова примена у хотелијерству“, Зборник радова: *Едукација запослених у туризму*, Универитет Сингидунум, Београд.
276. Вујаклија, М. (2003), *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд.
277. Walker, R.J. (2004), *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey.
278. Wang, X., Zhang, J., Gu, C., Zhen, F. (2009), „Examining Antecedents and Consequences of Tourist Satisfaction: A Structural Modeling Approach“, *Tsinghua Science and Technology*, Vol. 14, No. 3, pp. 397-406.
279. Weinstein, A. (2012), *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers*, CRC Press LLC, New York.
280. Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C. (2007), „Towards an understanding of total service quality in hotels“, *Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 840–853.
281. Wilson, H., Daniel, E., McDonald, M. (2002), „Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1-2, pp. 193–219.
282. Wong, A. (2004), „The role of emotions in service encounters“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 365-376.
283. Wood, A. (2015), *Wal-Mart of the Hospitality World*, San Jose State University, преузето 26.05.2015. ca: <http://www.sjsu.edu/faculty/wooda/motel/holiday/index.html>
284. Wu, H.C. and Ko, Y.J. (2013), „Assessment of service quality in the hotel industry“, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 14 No. 3, pp. 218-244.
285. Wu, H-C. (2014), „The effects of customer satisfaction, perceived value, corporate image and service quality on behavioral intentions in gaming establishments“, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26, No. 4, pp. 540 – 565.
286. Yi, Y. (1990), „A critical review of consumer satisfaction“, u Zeithaml, V. (Ed.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-123.
287. Yoo, K.H., Purifoy, M. (2007), Online Travel Review Study, *TripAdvisor and Laboratory for Intelligent Systems in Tourism*, преузето 07.07.2015 ca: <http://www.tripadvisor.com/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf>
288. Zameer, H., Tara, A., Kausar, U., Mohsin, A. (2015), „Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33, No. 4, pp. 442 – 456.
289. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993), „The nature and determinants of customers expectations of service“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-12.

290. Zeithaml, V., Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*, 3rd edition, McGraw-Hill.
291. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2006), *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill Int, Boston.
292. Живковић, Р. (2009), *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд.
293. Жижич, М., Ловрић, М., Павличич, Д. (2003), *Методи статистичке анализе*, Економски Факултет, Београд.


Интернет извори

294. Accor (2015), <http://www.accor.com/>
295. Accor (2015), *Le Club AccorHotels*: доступно на: <http://www.accorhotels.com/gb/leclub/index-no-connect.shtml>
296. ACSI (2015), *ACSI Travel Report 2015*, преузето 11.08.2015. са: <http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2015/acsi-travel-report-2015/acsi-travel-report-2015-download>
297. ACSI (2015), <http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>
298. ACSI (2015), *National, Sector and Industry Results*, преузето: 11.08.2015 са, <http://www.theacsi.org/national-economic-indicator/national-sector-and-industry-results>
299. Америчко удружење за маркетинг (2013), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
300. Artemide (2015), <http://www.artemide.com/home/index.action>
301. ASQ (2015), *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, преузето: 08.02.2015 са: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>,
302. BSI Group (2015), *BS OHSAS 18001 Occupational Health & Safety Management*, dostupno на: <http://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>
303. CIA (2013), *The World Factbook - GDP Sector composition*, преузето: 27.01.2015. са: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
304. GoMoment (2015), <http://www.gomoment.com/>
305. Hilton (2015), *Hilton HHonors*, доступно на: <http://hhonors3.hilton.com/en/index.html>
306. ХОРЕС (2013), „Студија о ефектима најављене промене стопе ПДВ-а на услуге смештаја“, преузето 16.01.2015. са <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=1152661&print=yes>
307. Hyatt (2015), *Hyatt Gold Passport*, доступно на. <http://www.hyatt.com/gp/en/index.jsp>
308. IHG (2014), *IHG Rewards Club*, <http://www.ihg.com/hotels/us/en/reservation/rewardnights>
309. IHG (2014), *IHG Rewards Club*, <http://www.ihg.com/rewardsclub/us/en/earn-rewards>
310. IHG (2014), *Our Brands*, преузето 25.12.2014. са: http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=405#ref_ourbrands
311. ISO (2015), <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
312. ISO (2015), *Standards Catalogue*, http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics.htm
313. Loewe (2015), <http://www.loewe.tv/int/entertainment/history>
314. Marriott (2015), *Lesbian and Gay Travel*, preuzeto 13.01.2015. sa: <http://www.marriott.com/marriott/marriott-gay-travel.mi>
315. Marriott (2015), *Marriott Rewards*, доступно на: <http://www.marriott.com/rewards/rewards-program.mi>

316. Starwood (2015), *Starwood Preferred Guest*, доступно на:
http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/index.html?language=en_US
317. The Ritz-Carlton (2015), *Malcolm Baldrige National Quality Award*,
<http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/Kits/Baldrige.htm>
318. The Ritz-Carlton (2015), *Gold Standards*, преузето 31.08.2015. ca:
<http://www.ritzcarlton.com/en/Corporate/GoldStandards/Default.htm>
319. Tynan Group (2010), *Kiosk: A New Option for Hotel Check-In*, преузето (16.01.2015.) sa:
<http://tynangroup.com/blog/2010/03/22/216/>
320. W Hotels Worldwide (2015), „P.A.W.- *Pets Are Welcome*“, преузето (26.01.2015.) ca:
http://www.starwoodhotels.com/whotels/property/features/fas_detail.html?propertyID=3154&fasXRefId=1005203391&language=en_US

ПРИЛОГ:


- *Приказ e-mail анкете на рачунару*
- *Анкета*




Merenje zadovoljstva gostiju u hotelijerstvu

Cilj upitnika je da izmeri Vaše zadovoljstvo kvalitetom usluga u hotelu u kome ste boravili.
Molim označite nivo vašeg zadovoljstva/slaganja u vezi svake tvrdnje na skali od 1 do 7
(1 - apsolutno nezadovoljan/ apsolutno se ne slažem, 7 - apsolutno zadovoljan/apsolutno se slažem)

Naziv hotela koji Vam je poslao upitnik (upisati)



Довршено је 20%

Омогућава  Google Forms

Google није направио овај садржај нити га одобрава.
[Пријава злоупотребе](#) - [Услови коришћења услуге](#) - [Додатни услови](#)

Прилог 2. Анкета – Мерење задовољства гостију у хотелијерству

Мерење задовољства гостију у хотелијерству							
Циљ упитника је да истражи Ваше задовољство квалитетом услуга у хотелу у коме сте боравили. Молим означите ниво вашег задовољства/слагања у вези сваке тврдње на скали од 1 до 7 (1 - апсолутно незадовољан/ апсолутно се не слажем, 7 - апсолутно задовољан/апсолутно се слажем)							
Назив хотела: _____							
1. Током боравка у хотелу, колико сте били задовољни:							
Локацијом хотела	1	2	3	4	5	6	7
Визуелним изгледом хотела (зграда, хол, рецепција)	1	2	3	4	5	6	7
Уредношћу запослених	1	2	3	4	5	6	7
Љубазношћу запослених	1	2	3	4	5	6	7
Услужношћу запослених	1	2	3	4	5	6	7
Брзином пријављивања и ођављивања	1	2	3	4	5	6	7
Тачношћу резервације	1	2	3	4	5	6	7
Доступношћу типа собе резервисане/додељене	1	2	3	4	5	6	7
Чистоћом собе приликом уласка	1	2	3	4	5	6	7
Изгледом и дизајном собе	1	2	3	4	5	6	7
Квалитетом намештаја и опреме у соби	1	2	3	4	5	6	7
Удобношћу кревета (јастук, душек, постељина...)	1	2	3	4	5	6	7
Комфором собе	1	2	3	4	5	6	7
Опремљеношћу собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	1	2	3	4	5	6	7
Брзином интернета	1	2	3	4	5	6	7
Чистоћом купатила	1	2	3	4	5	6	7
Опремљеношћу купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)	1	2	3	4	5	6	7
Исправношћу уређаја (светло, ТВ, клима)	1	2	3	4	5	6	7
Чистоћом и одржавањем током боравка	1	2	3	4	5	6	7
Визуелним изгледом ресторана и бара	1	2	3	4	5	6	7
Чистоћом ресторана и бара	1	2	3	4	5	6	7
Избором хране и пића	1	2	3	4	5	6	7
Квалитетом хране и пића (изглед, укус, свежина)	1	2	3	4	5	6	7
Уslugом запослених одељења хране и пића	1	2	3	4	5	6	7
Другим садржајима (паркинг, конференцијска сала, продавнице, њеллнесс, базен...)	1	2	3	4	5	6	7
Тачношћу наведених ставки на рачуну	1	2	3	4	5	6	7
2. Ваше целокупно мишљење о боравку у хотелу:							
Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	1	2	3	4	5	6	7
Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	1	2	3	4	5	6	7
Колико сте задовољни добијеном услугом у поређењу са идеалном услугом	1	2	3	4	5	6	7
Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	1	2	3	4	5	6	7
3. Израдите свој став и оцените следеће тврдње:							
Имам позитивно мишљење о хотелу	1	2	3	4	5	6	7
Хотел има препознатљиво име (бренд)	1	2	3	4	5	6	7
Хотел има бољи углед у односу на друге хотеле у окружењу	1	2	3	4	5	6	7
Радо ћу овај хотел препоручити пријатељима и познаницима	1	2	3	4	5	6	7
У будућности, спреман сам да поново посетим овај хотел	1	2	3	4	5	6	7
Овај хотел је увек мој први избор	1	2	3	4	5	6	7
Опште информације (заокружити):							

Пол:	Мушки	Женски				
Старост:	до 25	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Образовање:	Основна школа,	Средња школа,	Виша школа,	Факултет,	Остало	
Мотив боравка:	Посао,	Одмор,	Конференција,	Семинар,	Друго	
<i>Захваљујемо на издвојеном времену!</i>						